

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



**A COMUNICAÇÃO DOS MUSEUS NA
ERA DIGITAL:
PRÁTICAS E APRENDIZAGENS DE UM ESTÁGIO
PROFISSIONAL EM COMUNICAÇÃO**

Joana Grilo Maria

Relatório de Estágio orientado pela Prof.^a Doutora Sofia Isabel Frade e coorientado pelo Prof. Doutor Nelson Pinheiro, especialmente elaborado para a obtenção do grau de Mestre em Cultura e Comunicação.

2020

Veio primeiro a ideia do jogo pelo prazer de jogar. A ideia do clube seguiu-se ao prazer do triunfo. Houve desde logo, a certeza de que, pela união, nos podíamos tornar mais fortes.

Cosme Damião, *A Bola*, 5 de março de 1945.

AGRADECIMENTOS

O meu percurso académico e a elaboração deste relatório de estágio nunca seria possível sem o apoio de várias pessoas, por isso gostava de agradecer:

À minha família, especialmente aos meus pais, Estrela e Duarte, por todo o apoio que me deram ao longo da minha vida e por me terem sempre ajudado a seguir os meus sonhos. Nada seria possível sem toda a vossa dedicação!

Aos meus orientadores, Sofia Frade e Nelson Pinheiro, por terem aceite o meu pedido de orientação e por me terem sempre ajudado com os vossos conselhos. Obrigada pela paciência e disponibilidade sempre!

À equipa do Museu Benfica - Cosme Damião, que me acolheu durante dois meses e que me encheu o coração de alegria. Foram dias muito preenchidos e repletos de grandes aventuras e boas amizades. Quero também agradecer, claro, ao meu supervisor, João Pedro Joaquim, que lá achou que eu era adequada para este estágio – e acho que até correu bem.

Obrigada a todos!

RESUMO

Este relatório resume o trabalho e as atividades desempenhadas durante um estágio curricular no Museu Benfica - Cosme Damião, decorrido entre 3 de dezembro de 2019 e 29 de janeiro de 2020, inserido no plano de estudos do segundo ano do Mestrado em Cultura e Comunicação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (FLUL), e tem o objetivo de refletir sobre o modo como o Museu está presente nas redes sociais.

O estágio permitiu desenvolver vários conhecimentos relacionados com a matéria estudada durante o primeiro ano do Mestrado, pondo em prática conceitos abordados em relação à Comunicação na atualidade, explorando o modo como o Museu comunica com o seu público no espaço físico e também virtual, seguindo estratégias que trazem recompensas nas redes sociais e que também resultam num modo de atrair mais pessoas às visitas presenciais, entendendo, assim, os mecanismos da Comunicação Estratégica.

Para além disso, esta experiência abordou a Cultura, que é outra vertente do Mestrado. Fiquei a conhecer como funciona o Património Cultural do Sport Lisboa e Benfica e todos os departamentos que contribuem para uma maior divulgação do acervo do Clube.

O estágio foi dividido em duas partes: numa primeira experienciei o trabalho dos mediadores culturais, de maneira a obter um maior conhecimento acerca do Sport Lisboa e Benfica, e na segunda participei na criação de conteúdos informativos na área da Comunicação, essencialmente nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*. Fiz também algumas atividades que me levaram a uma maior interação com os visitantes, desenvolvendo as minhas capacidades comunicativas com públicos de diferentes faixas etárias, nacionalidades e com capacidades motoras ou cognitivas reduzidas.

Neste Relatório de Estágio Curricular, elaborado para obtenção do grau de Mestre em Cultura e Comunicação, pretendo focar-me nas estratégias de Comunicação do Museu na Era Digital que vivemos, nomeadamente nas redes sociais, mostrando a importância de uma forte presença em plataformas como o *Facebook* e o *Instagram* para conquistar novos públicos atualmente.

Pretendo também fazer uma reflexão acerca das transformações do próprio Museu, enquanto espaço físico, que passou a tornar-se mais virtual e dinâmico através de vários painéis interativos, que informam os visitantes.

ABSTRACT

This report summarizes the work and activities performed during a curricular internship at Museu Benfica - Cosme Damião, which took place between December 3rd, 2019 and January 29th, 2020, included in the second year study plan for the Masters in Culture and Communication of Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (FLUL), with the goal of reflecting on the way in which the Museum is present in social networks.

The internship allowed the development of knowledge related to the subject studied during the first year of the Masters, putting into practice concepts related to Communication nowadays, exploring how the Museum communicates with its public in physical and virtual space, following strategies that reward with a greater number of followers on social networks and that also result in a way to attract more people to face-to-face visits, understanding this way the mechanisms of Strategic Communication.

In addition, my experience also addressed Culture, which is another aspect of the Master. I got to know how Sport Lisboa e Benfica's Cultural Heritage works and all the departments that contribute to a better dissemination of the Club's collection.

The internship was divided into two parts: in the first, I experienced the work of cultural mediators, in order to gain some knowledge about Sport Lisboa e Benfica, and in the second, I participated in the creation of content in the area of Communication, mainly on social networks.

I also did some activities that led me to some interaction with visitors, developing my communication skills with audiences of different age groups, nationalities and with reduced motor or cognitive abilities.

In this Curricular Internship Report, prepared to obtain the Master's degree in Culture and Communication, I intend to focus on the Museum's Communication strategies in the digital age we live in, namely on social networks, showing the importance of a strong presence on platforms such as *Facebook* and *Instagram* to reach new audiences today.

I also want to reflect on the transformations of the Museum itself, as a physical space, which has become more virtual and dynamic through various interactive panels, which inform visitors.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	4
Resumo.....	5
<i>Abstract</i>	6
Índice.....	7
Lista de siglas e abreviaturas.....	9
Palavras-chave/Keywords.....	10
Introdução.....	11
O Mestrado e o Estágio.....	13
1. A Comunicação.....	17
1.1. A Comunicação Estratégica.....	20
2. Os Museus na Era Digital.....	26
2.1. O Espaço Físico e o Virtual.....	26
2.2. Informação <i>online</i> e divulgação.....	30
2.3. Alargamento do público.....	32
2.4. As redes sociais como tendência.....	33
2.5. O tradicional e o tecnológico.....	35
2.6. Imagem de marca e uniformização do estilo.....	37
3. O Museu Benfica - Cosme Damião.....	39
3.1. A Organização: os Departamentos.....	39
3.2. O Espaço do Museu.....	40
3.3. O <i>site</i>	46
3.4. O Museu Virtual.....	47
4. O Estágio.....	49

4.1. Duas semanas em Mediação Cultural.....	49
4.2. A Comunicação.....	50
4.2.1. Organização de um Banco de Imagens.....	51
4.2.2. Publicações nas Redes Sociais e respostas aos utilizadores.....	52
4.2.3. Sugestão de publicações e atualização do calendário de efemérides.....	53
4.2.4. Criação de uma rubrica: <u>#AMinhaHistóriaSLB</u>	55
4.2.5. Escrita de artigos para o jornal <i>O Benfica</i>	58
4.2.6. Organização de um banco de dados de organizações direccionadas para público cego e surdo.....	60
4.2.7. Envio de uma <i>newsletter</i>	61
4.2.8. Acompanhamento da visita para público cego da ACAPO.....	62
4.2.9. Dia das Modalidades.....	63
4.2.10. Reunião para organização do evento “Q&A: Chalana – A Vida do Génio”.....	64
Reflexão sobre as aprendizagens do Estágio.....	66
Conclusão.....	68
Bibliografia.....	71

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CDI – Centro de Documentação e Investigação

MBCD – Museu Benfica - Cosme Damião

PCSLB – Património Cultural do Sport Lisboa e Benfica

RCR – Reserva Conservação e Restauro

SLB – Sport Lisboa e Benfica

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação

Estratégia

Mediação Cultural

Redes Sociais

KEYWORDS

Communication

Strategy

Cultural Mediation

Social Networks

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a Comunicação Organizacional teve a obrigação de se reinventar, com a *Internet* a dar grandes passos no que toca à facilidade de divulgação de conteúdos.

Os modelos tradicionais de partilha de informações cederam lugar a *sites* informativos e plataformas acessíveis ao alcance de uma simples pesquisa. Mais rápido, ecológico e simples, um sinal do avanço tecnológico e do modo como este pode ser benéfico para conquistar novos e diferenciados públicos.

Os Museus são um exemplo de organização que teve de mudar a sua comunicação, deixando, por exemplo, de partilhar informações e programações somente através de folhetos.

O mundo da *World Wide Web* permite que os Museus deixem de ser apenas um espaço físico, transformando-se também em espaços *online*, como se fossem comunidades, que podem vir a desempenhar um forte papel em tempos de recolhimento ou de impossibilidade de deslocamentos – por exemplo, uma pessoa que more longe do museu que quer visitar pode recorrer ao conteúdo por este disponibilizado *online*.

Neste momento, são vários os Museus que, para além de terem experiências de visitas virtuais disponíveis nos seus *sites*, contam com grupos, fóruns de discussão e até seguem as tendências lançadas nas redes sociais.

Tudo isto influencia a experiência do visitante, que tem em conta opiniões de outros visitantes anteriores e, no final da sua visita, certamente terá interesse em explorar o que há para além do espaço físico, saltando assim para o mundo virtual onde poderá deparar-se com informações capazes de complementar a sua experiência presencial.

Neste relatório de estágio, vou começar por, numa primeira parte, refletir acerca da importância dos conteúdos que aprendi no meu Mestrado quando foi necessário colocá-los em prática durante o estágio. Aqui colocarei questões e procurarei respostas relacionadas com a Comunicação Estratégica, de modo a conseguir definir as “estratégias” usadas pelo Museu Benfica na sua comunicação, não só *online* mas também presencial. Neste capítulo não só vou reforçar os problemas relacionados com a adaptação necessária da Comunicação, mas também os seus objetivos.

Já num segundo capítulo, gostava de reforçar os objetivos dos Museus na Era Digital, analisando o Espaço Físico a par com o Virtual e as informações *online* e os métodos de divulgação para um alargamento do público.

Numa terceira parte, pretendo focar-me mais no MBCD: apresentar a organização e os vários departamentos que a formam, descrever o espaço do Museu, analisar o *site* oficial e percorrer o Museu Virtual, de modo a entender se este é eficaz e fácil de compreender.

Por fim, dedicar-me-ei ao Estágio em concreto, analisando todas as tarefas que desempenhei e o modo como estas contribuíram para enriquecer os meus conhecimentos e ainda como foram ao encontro dos meus estudos no Mestrado.

O MESTRADO E O ESTÁGIO

Parece-me importante começar por estabelecer uma ligação entre o que aprendi nos dois primeiros semestres do Mestrado em Cultura e Comunicação e o que aprendi durante o meu estágio curricular no MBCD.

Ao longo do Mestrado, tive seminários diversificados que, no entanto, tinham algo em comum: todos eles estabeleciam um paradigma entre a Comunicação e a Cultura. Se a Cultura muda, a Comunicação também sofre alterações e tem de se adaptar, acabando, então, por ter uma ligação de dependência. Neste sentido, é interessante refletir que quando há um novo objeto cultural, a Comunicação acaba por ser por ele influenciada.

Por exemplo, num trabalho de pesquisa no seminário de Tópicos de Análise e Teorias da Comunicação, que estudei no primeiro ano do Mestrado, em 2018, analisei o impacto que determinado produto pode ter numa geração, ao explorar o artigo “Quentin Tarantino’s Star Wars” de Henry Jenkins¹, que, ainda que a uma primeira vista possa parecer aqui fora de contexto, apresenta o modo como uma criação pode afetar a Comunicação e tornar-se mediática ao ponto de ser adquirida por diferentes marcas para atingir um maior número de pessoas.

Jenkins cria, neste artigo, o conceito de Convergência Mediática, que designa a tendência a que os meios de Comunicação aderiram para serem capazes de se adaptar à *Internet*, interconectando as tecnologias de informação e comunicação com a rede de computadores e conteúdos de média. Consiste, basicamente, em usar este suporte como canal para distribuição do seu produto, sendo uma consequência direta da digitalização de conteúdos e da popularização da *Internet* nos anos oitenta, quando o artigo foi escrito. Atualmente, o conceito faz mais sentido que nunca, com a ascensão das redes sociais, que serão o foco deste meu trabalho de pesquisa e de relatório.

No seminário de Teorias da Cultura, os meus estudos não foram muito diferentes e também se focaram no impacto que um produto pode ter, neste caso não somente na Comunicação mas, essencialmente, na Cultura.

¹ JENKINS, Henry (2003) “Quentin Tarantino’s Star Wars?: Digital Cinema, Media Convergence, and Participatory Culture.”, pp. 5-20. *Rethinking Media Change: The Aesthetics of Transition*. Cambridge: MIT Press.

No caso acima referido, e continuando a usá-lo como exemplo, é inegável o impacto que *Star Wars*² continua a ter, não apenas no Entretenimento e na Comunicação, mas também como modo de vida de muitas pessoas, que contribuíram para que a ficção do filme tenha passado também para a realidade, através de colecionáveis, *cosplays*³ e muitas situações no nosso quotidiano. Então, e quando pegamos numa tradição que é influenciada por produtos ligados ao Entretenimento?

No seminário de Cultura explorei o modo como a Sétima Arte influencia o Natal. Por exemplo, pensemos em como os filmes *Sozinho em Casa* (1990)⁴ e *Sozinho em Casa 2: Perdido em Nova Iorque* (1992)⁵ entram anualmente pelos canais de televisão a seguir ao almoço do dia de Natal e como são capazes de reunir todas as famílias – tornando-se caso para dizer que já não há Natal sem *Sozinho em Casa*. É um acontecimento que se repete e é previsível, mas que tem o poder de marcar uma data de origem religiosa.

A capacidade destes vários produtos tomarem, cada vez mais, um maior lugar na Cultura e na Comunicação torna-se aqui importante para compreender como é necessário que os meios de Comunicação sejam capazes de se adaptar aos tempos para conquistar novos públicos. Ou seja, o conceito de *coolhunter*⁶ consegue trazer-nos uma explicação para este fenómeno, já que é necessário tentar acompanhar as novas tendências.

Quando se fala em *coolhunting*, refere-se uma busca incessante por aquilo que será uma próxima tendência. É necessário prever o que será *cool* num futuro próximo, aquilo que apelará a uma maior audiência e que trará impactos e recompensas.

Ainda que numa fase mais avançada do relatório volte a referir isto, antecipo-me já, pois parece-me pertinente, a dar um exemplo de publicação que fiz nas redes do MBCM durante o meu estágio e que se relaciona com este conceito de *coolhunting*.

² Saga de ficção científica originalmente criada por George Lucas, que começou em 1977, com o lançamento do filme *Star Wars: Uma Nova Esperança* nos cinemas.

³ *Cosplay*: *costume + play*. A arte de vestir como personagens fictícias e de assumir as suas personalidades. Atividade popular em convenções de Cultura *Geek*.

⁴ *Sozinho em Casa* (*Home Alone* no título original), filme de 1990 realizado por Chris Columbus e protagonizado por Macaully Culkin, Joe Pesci e Daniel Stern.

⁵ *Sozinho em Casa 2: Perdido em Nova Iorque* (*Home Alone 2: Lost in New York* no título original), filme de 1992 realizado por Chris Columbus e protagonizado por Macaully Culkin, Joe Pesci e Daniel Stern.

⁶ GLOOR, Peter A. (2007) *Coolhunting: Chasing Down the Next Big Thing*. New York: Amacom.

No dia do lançamento do mais recente filme da saga *Star Wars*, *Star Wars: Episódio IX - A Ascensão de Skywalker* (2019)⁷, houve uma publicação com o intuito de assinalar a data. No entanto, é claro que à partida não havia uma ligação direta entre o SLB e *Star Wars*, o que seria imperativo. A solução encontrou-se ao pegar no *slogan* do novo filme e adaptá-lo ao Clube, o que não foi uma tarefa difícil, tendo em conta que no dia anterior o SLB tinha vencido um jogo na Taça de Portugal. Bastou, assim, pegar na frase “A saga termina, mas a história continua” e transformar em “Há sagas que terminam, mas a saga do Sport Lisboa e Benfica na Taça de Portugal continua! Visitem-nos e partilhem connosco a vossa previsão para o próximo capítulo! #MuseuBenfica #StarWars #StarWarsPortugal #TheRiseOfSkywalker”.

Sei que o mesmo método foi também seguido quando se deu a estreia de, por exemplo, *Stranger Things*⁸, *La Casa de Papel*⁹ e *A Guerra dos Tronos*¹⁰, nomes populares e com grandes legiões de fãs na área do Entretenimento, mostrando que é possível acompanhar o que está *trending*, mesmo quando não existe uma ligação direta explícita entre os temas.

Na *Internet*, quase diariamente surgem novas tendências que podem ser adaptadas a qualquer tema. No início do meu estágio foi-me dado como exemplo o *#WaterBottleChallenge*¹¹, que foi abordado pelo Museu de um modo especial: em vez de usar uma garrafa de água de plástico, recorreu-se a uma reutilizável, de modo a recordar a mensagem ecológica que o Museu tem vindo a promover nos últimos anos.

É preciso acompanhar as mudanças da sociedade no que toca à gestão das redes sociais de um Museu, ou de qualquer outro espaço que queira aumentar o seu público e atingir novas faixas etárias. Assim sendo, o que aprendi ao longo do Mestrado deu-me a

⁷ *Star Wars: Episódio IX – A Ascensão de Skywalker* (*Star Wars: Episode XI - The Rise of Skywalker* no título original), filme de 2019 realizado por J.J.Abrams e protagonizado por Daisy Ridley, Adam Driver e Carrie Fisher.

⁸ *Stranger Things*, série de 2016 (até ao presente) produzida pela *Netflix* e realizada por Matt Duffer e Ross Duffer.

⁹ *La Casa de Papel*, série de 2017 (até ao presente) da *Netflix* criada por Álex Pina.

¹⁰ *A Guerra dos Tronos* (*Game of Thrones* no título original), série de 2011 a 2019 produzida pela *HBO* e criada por David Benioff e D.B. Weiss.

¹¹ Desafio lançado nas redes sociais, durante o verão de 2016, que consistia em virar uma garrafa de plástico, cheia de líquido, no ar, para que ela girasse com o objetivo de ficar em pé em cima de uma superfície.

capacidade de seguir com uma maior atenção as tendências na sociedade, na Cultura, de modo a criar conteúdos que fossem apelativos e capazes de cumprir a sua função de atrair pessoas ao Museu e também de aumentar o número de seguidores das redes sociais e a sua interação.

Um gestor de Comunicação das Redes Sociais tem de ter a capacidade de prever as reações das pessoas e, acima de tudo, de arriscar fazer algo novo, que se destaque. Deste modo, o Estágio permitiu-me aprofundar os meus conhecimentos na área da Comunicação Estratégica e entender que esta é capaz de levar a grandes efeitos, seja a curto prazo (por exemplo, simplesmente ganhar um seguidor numa das plataformas digitais) ou a longo prazo (atrair uma pessoa ao espaço físico do Museu ou levá-la a sugerir a visita a um familiar, amigo ou conhecido).

No entanto, um dos objetivos das redes sociais do Museu é também apelar à participação dos seus seguidores, resultando assim numa comunicação participativa, levando o público a participar no arquivo do Património Cultural do SLB através do fornecimento de memórias e comentários que contribuem para uma maior interação entre Museu e público. É por este motivo que a maioria das publicações têm também uma vertente participativa, levantando questões que pretendem aumentar a comunicação entre todos.

1. A COMUNICAÇÃO

Neste capítulo inicial começarei por refletir acerca do conceito de Comunicação, um processo dinâmico que está em constante mutação, de modo a acompanhar a evolução da sociedade.

É através da Comunicação que interagimos, ao partilhar comportamentos, ideias, opiniões e sentimentos, por norma em busca de um *feedback* por parte dos nossos recetores, procurando uma compreensão mútua.

A compreensão mútua torna-se num dos objetivos da Comunicação. Comunicar é um ato inato ao homem, pois tem impacto no nosso modo de vida. Tudo o que fazemos é Comunicação, desde a maneira como nos arranjamos para sair à rua ou à partilha de opiniões nas redes sociais. Como referi, a Comunicação procura *feedback*, pelo que a mensagem enviada deve ser recebida corretamente pelo recetor. Assim, é necessário adaptar a nossa mensagem ao recetor, tendo sempre em conta o contexto e o ambiente que nos rodeia.

Na obra *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana* (1988, p. 34), Stephen W. Littlejohn cita Berelson e Steiner e descreve o processo da Comunicação como sendo “a transmissão de informação, ideias, emoção, habilidades, pelo uso de símbolos – palavras, imagens, números, gráficos, etc.” (Berelson e Steiner, 1964)¹².

Através desta definição verifica-se a necessidade de estabelecer uma relação com alguém. O ser humano tem de transmitir ideias, verbal ou não verbalmente, através de sons, de gestos, de aparências, ou até mesmo da escrita. Neste sentido, muitas vezes temos de nos pôr no lugar do nosso recetor, adaptando o nosso modo de comunicar.

Sobre isto, Fiske (1993, p. 14) assume “que a comunicação é central para a vida da nossa cultura: sem ela, toda e qualquer cultura morrerá. Consequentemente, o estudo da comunicação implica o estudo da cultura na qual ela se integra”.

Mas nem sempre a intenção da comunicação é receber *feedback* do recetor, que muitas vezes é passivo, pois não é diretamente possível estabelecer uma relação com o emissor. A Comunicação pode ser unidirecional (entre emissor e recetor) – mais

¹² BERELSON, Bernard e Gary A. STEINER (1964). *Human behavior: an inventory of scientific findings*, p. 152. Nova York, Harcourt, Brace.

conhecida por Comunicação de Massas –, e consistir em enviar uma mensagem para que o recetor simplesmente a receba. Isto acontece, por exemplo, com os meios de Comunicação como os jornais, televisão, rádio e revistas.¹³ Mesmo nestes casos, atualmente é possível tentar estabelecer a comunicação através de *e-mail* ou telefone, mas nem sempre com sucesso.

Nesta Comunicação o principal objetivo é informar. É através destes meios que recebemos e complementamos ideias e pensamentos, que muitas vezes contribuem para aumentar a nossa comunicação bidirecional. Por exemplo, vemos uma notícia no telejornal e comentamos com alguém. Todos nós procuramos manter-nos informados, motivo pelo qual esta Comunicação tem um papel tão importante nas nossas vidas, procurando trazer novos conhecimentos.

[...] a informação reduz a incerteza. A informação semântica numa mensagem é função direta da redução da incerteza na situação. Finalmente, a informação altera o estado do organismo. As mensagens têm impacto sobre o recetor. (Littlejohn, 1988, p. 156)

A Comunicação dos *media* aumenta a nossa Comunicação bidirecional, isto é, com outras pessoas. Imaginemos que vemos uma notícia na televisão que estimula em nós determinadas emoções. É natural que de seguida comentemos sobre essa notícia com alguém, mostrando a necessidade de procurar o tal *feedback*, um certo conforto.

Partilhamos imagens e mostramos comportamentos sobre temas que são apresentados como notícias nos média e quando isto acontece procuramos compreensão, o que leva o nosso recetor a tentar pôr-se no nosso lugar.

A Comunicação também é isso, uma tentativa de busca da compreensão do outro, no entanto, frequentemente, a Comunicação levanta ainda o problema do ruído, que

¹³ McQUAIL, Denis (2003). *Teoria da comunicação de massas*, pp. 4-53. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

impede a passagem da mensagem corretamente, o que torna ainda mais necessária a adaptação dos nossos modos de comunicar.

Agora, e cada vez mais, a Comunicação altera-se com uma grande frequência, acompanhando as mudanças do decorrer dos tempos. Podemos, por exemplo, refletir que os meios de Comunicação dos anos oitenta não são práticos atualmente. Quando queremos falar com alguém que está longe, já não escrevemos uma carta. Simplesmente mandamos uma *SMS* ou até uma mensagem pelas redes sociais. Até podemos fazer uma videochamada, ver a cara da pessoa, através de aplicações como o *Skype*, *Messenger*, *Zoom* e *Whatsapp*.

O principal objetivo da Comunicação é a partilha de pensamentos, ideias e de informação. Assim sendo, a função de qualquer tentativa de Comunicação reside na expectativa de compreensão e interpretação da mensagem transmitida. Só assim é que a Comunicação é verdadeiramente eficiente.

O modo como a Comunicação é transmitida difere-se cada vez mais. Pode ser oral, escrita, em papel ou digital. No entanto, a sua função mantém-se a mesma e também procura sempre interatividade. Continua a ser um processo eficaz na construção da realidade, transmitindo saberes e novos conhecimentos, bem como técnicas e procedimentos mais antigos.

Rego (2007) reflete sobre a importância da comunicação num determinado grupo de pessoas:

A comunicação é, pois, uma condição *sine qua non* da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional. Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, *marketing* ou processos de trabalho coordenados. (...) De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha. (Rego, 2007, p. 25)

Tendo em conta que procuro saber mais sobre a Comunicação dos Museus na Era Digital, penso que é importante ver como funciona a Comunicação de dentro das organizações para fora e o modo como estas procuram adaptar-se ao seu público, para transmitir as informações de forma mais eficaz.

Por exemplo, nas redes sociais a organização desenvolve-se ao redor da população que busca adquirir conhecimentos e informações. Adapta-se ao seu público, que vai consumir as publicações, tentando definir um público-alvo de acordo com o género, idade, localização – estas são estatísticas fornecidas pelas próprias redes sociais.

1.1. A Comunicação Estratégica

Depois de uma reflexão básica sobre a Comunicação, os seus processos e problemas que enfrenta diariamente, parece-me importante focar no género de Comunicação que melhor trabalhei durante o meu estágio: a Estratégica, que se revela essencial para atingir o objetivo de alcançar um maior sucesso, no caso que estudei a nível de expansão do público e de atração para potenciais interessados no tema.

Quando determinada organização trabalha não apenas num espaço físico, mas também no virtual, é importante traçar planos. No caso em estudo, falamos sobre um Museu com plataformas *online* ricas em conteúdo que é planeado e apresentado por uma vasta equipa de profissionais especializados na pesquisa e criação de conteúdos associados ao Património Cultural do SLB.

Se um dos principais objetivos do Museu, enquanto espaço físico, é atrair um maior número de visitantes, é inegável que no espaço virtual têm mais um objetivo adicionado à lista: alcançar um maior número de pessoas através das publicações nas redes sociais. Indiretamente, este segundo objetivo pode influenciar o primeiro, pois através de uma publicação é possível atrair pessoas ao Museu.

A Comunicação Estratégica enfrenta o duro desafio de ter de conhecer bem o seu público, estando este em constante mudança. É necessário planeamento e um estudo aprofundado para tentar perceber quais os benefícios que traz e como se pode melhorar.

Antes de mais, é importante começar por definir o conceito de “estratégia” por si só. Consultando um dicionário, este é definido como “combinação engenhosa para conseguir um fim”¹⁴. É um plano ou método usado para alcançar um objetivo.

Noutros termos, Rei (2002) definiu:

A noção de estratégia implica a ideia de gestão criteriosa de recursos para alcançar um alvo. Refere-se a um saber que busca o modo mais adequado para alcançar certos objetivos pelo recurso a determinados meios: esta relação dialética entre fins e meios leva a um propósito, a uma resolução. (Rei, 2002, p. 18)

Dito isto, na Comunicação Estratégica devem ser, primeiramente, colocadas algumas questões. As que se seguem foram questões que coloquei a mim mesma e que me pareceram mais pertinentes durante o meu período de estágio, ajudando-me a produzir conteúdo e a analisar os seus resultados.

1. Qual é o objetivo?
2. A quem se destina a Comunicação? = definição do público-alvo;
3. Existe retorno/*feedback*?

É na resposta a estas questões que o responsável pela Comunicação desempenha um papel fundamental. Este pode fazer uma análise das estatísticas apresentadas pelas próprias redes sociais de modo a entender vários valores importantes, essencialmente no que toca à definição do público-alvo. Questões como as seguintes podem ser levantadas, por exemplo, se analisarmos esses dados estatísticos (que estão disponíveis para transferência nas próprias redes, em formato de PDF) mensalmente.

Em termos de Interação

1. Quais são as publicações com mais interação?

¹⁴ Significado consultado no Dicionário Priberam no dia 23 de abril de 2020 - <https://dicionario.priberam.org/estratégia>

- 1.1. O que têm estas publicações em comum? = definição do elemento comum (por exemplo: fotografias com grandes grupos de jogadores têm sempre um maior desempenho);
2. Quais são as publicações com menos interação?
 - 2.1. O que têm estas publicações em comum? = definição do elemento comum (por exemplo: fotografias de anúncios ao Campo de Férias);

Em termos de Público

1. Qual é a média da faixa etária dos seguidores da página?
2. Qual é a faixa etária dos maiores participantes da página? Quais suscitam uma maior interação com o conteúdo?
3. A quem se destinam as publicações?
4. As publicações estão a ser criadas para o público mais propício à interação?

Uma empresa deve ter os seus objetivos definidos. Se não os tiver, não será necessária uma estratégia, pois não tem objetivos por alcançar. No entanto, uma que siga uma linha coerente nas redes sociais oferece uma maior credibilidade.

Neste sentido, colocar questões e procurar respostas é uma maneira de definir esses mesmos objetivos. Rudimar Baldissera (2001, pp. 2-4) reflete sobre isso no seguinte excerto.

O ponto de partida para atingir uma boa estratégia é a correta, clara e precisa definição do objeto maior a ser atingido que, neste caso, é o excelente retorno do investimento a longo prazo, ou seja, ‘permitir’ que a comunicação organizacional se transforme realmente em ‘fluxo’. Pode parecer simples, porém ainda não parece estar clara, para grande parcela das empresas, a diferença entre sistemas de informações e comunicação. Culturalmente, as organizações contentam-se com sistemas informacionais que permitem atingir pequenos objetivos, mais fáceis de alcançar a curto prazo, ou seja, é um processo voltado para as questões diárias que não permitem ver além do amanhã. Desse modo, a

comunicação é, diferente do que se definiu anteriormente, reduzida a um circuito, geralmente castrador, apenas preocupado em circular informações de cima para baixo, de forma autoritária. (Baldissera, 2001, p. 4)

Só depois de se obter uma resposta a estas questões é que se torna possível traçar um plano estratégico.

Por exemplo, imaginemos que o público-alvo da página do *Facebook* do MBCD são homens com mais de sessenta anos. A melhor maneira de obter interação por parte destes é através da publicação de conteúdo do arquivo, com jogadores que estes viram jogar quando eram mais novos, de modo a conseguir a tão desejada participação e, na melhor das hipóteses, uma visita física ao Museu.

Frequentemente, de acordo com as estatísticas, este público gosta de partilhar e comentar publicações de jogos antigos, afirmando que estiveram presentes na disputa ou que se lembram de ver determinado jogador em campo.

Planear é fundamental na Comunicação Estratégica. Este é o motivo pelo qual o conteúdo publicado nas redes sociais do Museu vai ao encontro dos dados adquiridos nas análises mensais dos resultados, que é estudado pelo responsável da Comunicação (ou pelo estagiário, no meu caso) e discutido em reuniões semanais com todos aqueles que fornecem os materiais que serão publicados. Uma comunicação eficaz na equipa também é um fator decisivo na conquista de melhores resultados.

A Comunicação Estratégica passa ainda pela necessidade de observação do que nos rodeia e do que está “em voga”. Aceitar os desafios da sociedade no mundo virtual contribui para uma maior divulgação do trabalho. Já sabemos que esta está em constante mutação e que novos desafios surgem quase diariamente, o que torna a tarefa da modernização do espaço mais difícil, mas não impossível.

Todos os responsáveis devem estar envolvidos neste objetivo, ligando-se à realidade, de modo a acompanhar todas as novas sugestões.

A importância de os princípios da estratégia serem abordados com critério para que o desempenho organizacional seja superior

e a comunicação possa ser instituída como fluxo e, não, reduzida a um sistema de informações é evidenciada caso se pense nos novos significados assumidos pelo termo ‘globalização’ e os desdobramentos daí decorrentes – devidos, especialmente, ao rompimento das barreiras espaço-temporais – condicionados às necessidades de mudança da mentalidade da empresa em relação aos seus públicos. (Baldissera, 2001, p. 2)

Neste sentido, a Comunicação Estratégica traz as palavras-chave: observação, planeamento, ação. São estas três etapas fundamentais para atingir os novos objetivos.

Primeiramente, devemos assumir uma faceta de *coolhunter*, observar as evoluções da sociedade, questionar se determinado desafio está relacionado com o nosso público-alvo e tentar prever o seu impacto; se a resposta for negativa, a ideia pode ser descartada, mas se for positiva devemos passar à etapa do planeamento, pensar no modo como podemos aceitar o desafio. A terceira etapa, a ação, neste caso passa pela publicação e por receber o *feedback*, que deve ser analisado.

A atenção passa ainda por uma escolha certa de vocabulário e do momento. Por exemplo, neste contexto do mundo do futebol, não faria sentido aderir a um desafio da *Internet*, como o *#DollyPartonChallenge*¹⁵, por exemplo, no dia seguinte a uma derrota de um jogo, pois o *feedback* não seria direcionado para o objeto, mas referente à derrota do dia anterior.

É importante refletir se determinada publicação está a ser feita na hora mais correta, de modo a evitar reações e comentários negativos. Precisamos de tentar prever as atitudes e comportamentos do público – o que é possível somente através da tal análise dos dados estatísticos fornecidos pelas redes sociais quando temos uma página ou perfil profissional.

¹⁵ Desafio lançado por Dolly Parton *online* a 21 janeiro de 2020. A cantora e atriz publicou no seu *Instagram* uma imagem em mosaico composta por quatro fotografias, correspondentes às redes sociais *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *Tinder*, com a descrição “Get you a woman who can do it all 😊”. Em cada uma dessas fotografias, Dolly apresentava-se de uma maneira distinta, mostrando como uma pessoa se adapta a cada uma das redes.

Outro caso é quando o próprio desafio entra em conflito com os interesses da organização. Quando isto acontece, há sempre a possibilidade de adaptação ou de negação. Por exemplo, o SLB tem a marca *Nutella*¹⁶ como patrocinadora, no entanto o Serviço Educativo do Museu tenta constantemente mostrar a importância de manter uma alimentação saudável. No Dia Mundial da *Nutella*, celebrado a 5 de fevereiro, surgiu o desafio, lançado pela marca, de celebrar a comer *Nutella*, no entanto, no caso do Museu parecia incoerente celebrá-lo, tendo em conta os valores em que a equipa acredita e que pretende transmitir.

Nem sempre acompanhar as tendências do mundo virtual pode ser positivo. Se o conteúdo se distanciar demasiado do que geralmente é publicado e dos ideais da organização, o público-alvo pode perder o interesse. No entanto, há também a possibilidade de, deste modo, chegar a um novo público, distinto do anterior, que poderá tornar-se também num seguidor.

Quando o objetivo passa por conquistar um maior número de seguidores, outra maneira de os tornar mais participativos é responder com *feedback* ao próprio *feedback*. Isto é, se alguém levantar uma questão pertinente numa publicação, esta deve ser respondida, tal como também deverá acontecer com as mensagens diretas, mesmo quando estas nem sempre contribuem para o bem da página – acontece que, muitas vezes, as pessoas que usam as redes sociais, especialmente o *Facebook*, neste momento, são pessoas que procuram comunicar e algum conforto, porque muitas vezes são solitárias (no caso da página do Museu Benfica, a maioria do seu alcance é com pessoas acima dos cinquenta anos e com um maior foco numa camada mais idosa, que muitas vezes envia mensagens privadas para a página simplesmente com *stickers* ou saudações).

A página deve exprimir-se e congratular aqueles que a enriquecem, estabelecendo uma Comunicação não apenas através das suas publicações, mas também mais direta, através de respostas a comentários, reações e mensagens privadas.

Resumindo, a Comunicação Estratégica surge quando uma empresa, neste caso um Museu, tem um objetivo definido. Sem objetivos, não é necessária. Com objetivos, contribui para uma maior relação entre a empresa e o seu público-alvo, levando a um

¹⁶ A *Nutella* é um creme de avelã produzido pela *Ferrero*. A marca é patrocinadora do SLB desde dezembro de 2018. Fonte: www.facebook.com/SLBenfica/photos/a.10150161579895716/10161260720280716/ (anúncio da parceria no *Facebook*).

maior contribuição da sua parte. É necessário um planeamento e estudo de dados e também a capacidade de acompanhar as dinâmicas da sociedade e todos os desafios que esta vai lançando, para conseguir adequar a sua comunicação às tendências.

2. OS MUSEUS NA ERA DIGITAL

Assim como a Comunicação tem vindo a evoluir, também espaços que antigamente eram apenas físicos têm a obrigação de se adaptar aos tempos modernos que se vivem. Neste capítulo pretendo mostrar como o fizeram, de modo a garantir experiências marcantes e participativas também no campo virtual, abordando o tema do espaço, das redes sociais e dos Museus Virtuais.

2.1. O Espaço Físico e o Virtual

Visiting culture no longer requires the physical presence of visitors at geographical locations. With the advent of the World Wide Web, computer users suddenly find a world at their fingertips. (Dicks, 2003, p. 183)

É com esta ideia lançada por Bella Dicks que inicio este capítulo relacionado com a cultura dos Museus e o modo como estes comunicam em plena Era Digital.

Visitar um Museu nos dias de hoje já não se restringe a uma experiência física e momentânea. A cultura já não pertence a somente um sítio. Por exemplo, uma pintura famosa já não fica apenas exposta numa parede; veja-se o caso da *Mona Lisa* (c. 1503–19) de Leonardo DaVinci. Já não é necessário visitar o *Musée du Louvre*, em Paris, para a apreciar. Na verdade, basta fazer uma simples pesquisa no *Google* para sermos capazes de a analisar até ao mais ínfimo pormenor, através de uma capacidade de *zoom* tão autêntica que quase nos faz crer que estamos a ver todos os traços do pincel. Até já é possível adquirirmos a *Mona Lisa*, numa réplica, seja em quadro, mala ou estojo.

Com a passagem dos anos, a cultura tornou-se mais acessível, em todo o lado e para todos, especialmente porque é reproduzida em diferentes meios – *online*, impressões, *merchandise*.

[...] the idea that culture is something that ‘belongs’ to a place and a people, that it marks them out as special and distinct and that it can be discovered, described, documented and displayed.
(Dicks, 2003, p. 40)

Neste aspeto, é interessante refletir acerca do conceito da aura¹⁷, cunhado por Walter Benjamin. Terá o mesmo impacto ver uma imagem da *Mona Lisa online* e “ver” a *Mona Lisa* em exposição no *Musée du Louvre*?

Cada vez mais, estes espaços de cultura e lazer têm vindo a alargar os seus horizontes, deixando de ser apenas fechados e estendendo-se a um plano mais complexo, que é o do mundo virtual, mas há uma clara tentativa de manter a experiência idêntica, para que esta consiga ser tão enriquecedora quanto uma visita ao local físico para apreciar a obra em questão.

Continuando a pegar no exemplo do *Louvre* e da *Mona Lisa*, é interessante notar que a página do *site* dedicada a esta pintura em concreto disponibiliza não só as informações técnicas¹⁸ e o local exato onde se encontra no Museu, como também breves artigos, com uma bibliografia sólida na parte inferior da página, que pretendem contextualizar a obra: “Lisa Gherardini, wife of Francesco Giocondo”, “A new artistic formula”, “An emblematic smile” e ainda um artigo à parte, cujo título é “Find out the secrets of the most famous painting in the world”, que é capaz de suscitar a curiosidade do leitor imediatamente.

¹⁷ BENJAMIN, Walter (1935). *The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction*, pp. 4-7. Penguin Books, 2008.

¹⁸ “Leonardo di ser Piero da Vinci, known as LEONARDO DA VINCI (Vinci, 1452 - Amboise, 1519). *Portrait of Lisa Gherardini, wife of Francesco del Giocondo*, known as the *Mona Lisa* (the *Joconde* in French). c. 1503–19”.

Adicionalmente, existem, na mesma página, assinaladas com um fundo de outra cor, informações práticas sobre o Museu, nomeadamente o horário de funcionamento, a morada, os contactos, o modo de chegar e um *link* direto para compra de bilhetes.¹⁹

O Museu Benfica - Cosme Damião também segue esta linha, mesmo sendo um Museu mais ligado ao Desporto e não tanto à Arte (no sentido criativo, não querendo dizer que o Desporto também não será uma Arte).

A questão da aura mantém-se, pois todos os objetos expostos contêm algum simbolismo e são importantes em termos de riqueza. Estes costumam ser apresentados nas redes sociais do Museu, que são uma fonte de informação cuidada que pretende dar a conhecer o Património Cultural do SLB. Para além disso, muitos deles também aparecem, tal como a *Mona Lisa*, no *site* do Museu, numa secção em que é possível fazer uma visita virtual, que permite explorar as várias áreas, seguindo também um roteiro que disponibiliza *online* todas as informações²⁰.

Maxine Feifer (1985) estudou este tipo de “turismo”, feito em casa, onde temos tudo ao nosso dispor. É de notar que na citação que se segue esta refere um cenário que nos dias de hoje já sofreu inúmeras mutações.

The passive functions of tourism (i.e. seeing) can be performed right at home with video, books, records, and TV. Now there is even the Sony Walkman, the portable tapedeck: with headphones to enable the antitourist to remain in a place of his choice mentally while he is physically travelling around. (Feifer, 1985, p. 269)

Bella Dicks (2003, p. 172) reflete sobre esta citação de Feifer na sua obra, descrevendo-a como “how old fashioned this statement seems in the era of the web, and

¹⁹ <https://www.louvre.fr/en/oeuvre-notices/mona-lisa-portrait-lisa-gherardini-wife-francesco-del-giocondo> (*site* consultado a 16 de fevereiro de 2020).

²⁰ Roteiro *online* Museu Benfica - Cosme Damião - <https://museubenfica.slbenfica.pt/pt-pt/home/museuhome/museuinterativo/roteiro/piso0.aspx>

yet the point is the same – through communications technology, one can be physically located in one place, and mentally in quite another”.

Neste aspeto, a citação acima referida torna-se interessante para vermos a rapidez com que se evoluiu: claro que agora já ninguém usa *Sony Walkmans*, esses aparelhos que tanto sucesso fizeram nos anos oitenta, mas podemos pensar acerca do uso da realidade virtual, por exemplo, que ainda não existia na altura em que Feifer escreveu a sua obra.

A realidade virtual permite tornar a experiência virtual mais ampla e dinâmica, pois continuando em casa é possível sentir que estamos no próprio espaço físico do Museu, com a capacidade de girar 360° e ver tudo o que nos rodeia.

Claro está que a experiência não é a mesma que a presencial, apesar destas tentativas dos Museus para garantir que a virtual seja o mais rica possível. Falta a presença humana e sem ela a experiência virtual é solitária, motivada apenas pela curiosidade. No entanto, as experiências virtuais são uma prática que tem vindo a revelar-se benéfica para as organizações, pois muitas vezes resultam numa visita presencial.

Neste ponto, gostava de refletir acerca da importância da copresença e o modo como esta tem influência numa atividade e também como pode alterar a nossa experiência. Para isso, recorro aos estudos sobre Artes do Espetáculo e do Teatro, onde o tema da importância da presença humana enquanto parte da própria performance é constantemente abordado, como acontece neste excerto de Fischer-Lichte (2014).

According to our definition, a performance is inseparable from the bodily co-presence of various groups of people who come together as actors and spectators: this is linked to the medial conditions of performance, or its mediality. The term “medial conditions” refers to the specific conditions of transmission that are created by the simultaneous presence of actors and spectators. In addition, we define performance by its transience. This transience is integral to the materiality of performance. [...] A performance exists in the moment of bodily co-presence of “actors” and “spectators.” Performances therefore differ essentially from texts and artifacts. Texts and artifacts are products that exist separately from their creator(s); they are not

tied to the bodily presence of their creators. These products can be encountered at different times, and often in different places. Each time a person reads a text, observes a painting, or watches a film, they may have a different experience of the same work of art. But at the same time, the materiality of the text, painting, or film remains unchanged. In contrast, a performance has very different medial conditions stemming from its reliance on bodily co-presence. (Fischer-Lichte, 2014, p. 31)

No caso dos Museus, a situação não difere muito desta descrita por Fischer-Lichte. A presença humana tem uma importância extrema nomeadamente no que toca à partilha de informações e de experiências, pois visitar um Museu não é simplesmente ver o espaço e apreciar as exposições materiais; é também uma experiência de comunicação interpessoal, que enaltece a importância dos mediadores culturais e do modo como estes recebem os visitantes e ouvem o que estes têm para contar. Deste modo, os Museus virtuais, pecam por esta falta de um toque humano, ainda que tenham muitos outros aspetos positivos, sobre os quais falarei mais à frente.

2.2. Informação *online* e divulgação

O aumento das informações relacionadas com este tipo de entidades na *Internet* resulta numa maior confiança por parte do futuro visitante, até porque, antes de visitar um Museu, existe uma necessidade de saber o que esperar.

As informações podem ser internas (disponibilizadas pela própria entidade no seu *site* oficial) ou externas (avaliações, opiniões e comentários de pessoas fora da entidade – ex. antigos visitantes, em plataformas especializadas para este uso).

Enquanto futuro visitante, acredito que existe a necessidade de ter conhecimento do que há para ver, da história do lugar, da experiência dos visitantes anteriores; saber se realmente vale a pena gastar dinheiro no bilhete de entrada, se existem dias com entrada gratuita, se é necessário deixar a mochila à entrada em cacifos, se existem cafés ou lojas por perto, se é permitido tirar fotografias, etc. Várias são as questões que se enfrenta e atualmente poucas pessoas fecham os olhos às informações disponíveis, sejam estas fornecidas pelos próprios Museus ou por pessoas que já lá estiveram. Por experiência

própria, admito que estas informações já foram decisivas para mim no que toca a querer ou não visitar um Museu.

A Era Digital, e nomeadamente o aparecimento das redes sociais e de *sites* de opinião (como, por exemplo, o *TripAdvisor*²¹), tem, então, transformado as experiências museológicas por completo, o que consegue tornar-se numa mais-valia, se o *feedback* for positivo, para as entidades, que podem, assim, vender melhor o seu produto, pois têm a credibilidade dos visitantes a seu favor.

Algumas questões levantadas pelo futuro visitante podem ser facilmente respondidas através da consulta de um folheto fornecido por um ponto de turismo (que geralmente apresenta todos os Museus que existem em determinada localidade) ou até mesmo pelo próprio Museu. No entanto, parece que os próprios folhetos informativos já estão ultrapassados ou, na melhor das hipóteses, também já se renderam à Era Digital, motivo pelo qual frequentemente apresentam um código *QR*²² ou indicam o *site* e outros endereços *online*.

Atualmente, será difícil encontrar um Museu, ou qualquer outro lugar de interesse cultural, que não tenha um endereço *web* atualizado. Também será difícil encontrar um que não esteja presente nas redes sociais. Estas são maneiras mais rápidas de ter acesso a todas as informações, sendo necessário apenas um clique: é instantâneo, prático e informativo. Um bom *site* disponibilizará tudo o que é necessário: horário, programação, exposições, destaques, eventos e ainda contactos, caso as nossas dúvidas não sejam respondidas no que está disponível.

Uma boa presença das redes sociais adicionará a isto ainda mais, nomeadamente publicações que seguem tendências e que conseguem cativar novos públicos. Para além disso, caso tenham uma taxa de reposta positiva, há a possibilidade de as pessoas enviarem uma mensagem e obterem uma resposta quase instantânea, tornando-se numa fonte credível de esclarecimento de dúvidas ou de pedidos de informações.

²¹ O *Tripadvisor.com* é um *site* de informações turísticas, que conta com opiniões dos seus utilizadores e fóruns interativos.

²² Um código de barras que pode ser facilmente lido através da câmara de um *smartphone*, de modo a ter acesso às informações disponibilizadas pelo seu criador ou marca.

2.3. Alargamento do público

É interessante refletir acerca daquele que durante anos foi considerado o público dos Museus: as pessoas ricas e cultas. Será, talvez, um preconceito exagerado, mas necessário para esta reflexão. Terry Eagleton, na sua obra *A Ideia da Cultura* (2000), reflete sobre este tema presente na obra *The Fateful Question of Culture* de Geoffrey H. Hartman (1997, p. 30):

No nosso tempo, o conflito entre aceções mais amplas e mais restritas de cultura assumiu uma forma particularmente paradoxal. O que aconteceu foi que uma noção local e bastante limitada de cultura começou a proliferar universalmente. Como Geoffrey Hartman assinala na obra *The Fateful Question of Culture*, agora temos «a cultura da fotografia, a cultura das armas, a cultura dos serviços, a cultura de Museu, a cultura dos surdos, a cultura do futebol... a cultura da dependência, a cultura da dor, a cultura da amnésia, etc.». Uma expressão como «cultura de café» significa não apenas que as pessoas vão aos cafés, mas também que algumas os frequentam enquanto forma de vida, de uma forma que se presume diferente da que caracteriza as suas idas ao dentista. As pessoas que pertencem a um mesmo lugar, profissão ou geração não constituem, por esse facto, uma cultura; fazem-no apenas quando começam a partilhar hábitos de linguagem, folclore, formas de agir, quadros valorativos, uma auto-imagem colectiva. (Eagleton, 2000, p. 55)

Com a chegada de novos meios de divulgação, também se deu a transformação do público dos Museus e inevitável será afirmar que está longe de seguir o preconceito acima estabelecido e que durante anos pareceu ser a realidade predominante. Parece-me, ainda assim, difícil concordar que exista uma “auto-imagem colectiva”, tendo em conta que durante o meu período de Estágio foi-me difícil identificar os visitantes apenas como um grupo com características comuns. Penso que, neste momento, já não há uma “cultura de Museu”, mas talvez ainda haja uma “cultura do futebol”, pois é algo mais pleno e não tão complexo como a diversidade que a palavra “Museu” só por si aborda.

Quando nos referimos a um Museu como o do SLB, este preconceito ainda mais desatualizado fica. Na verdade, este é um Museu com um público bastante alargado, pois os visitantes chegam não só de Lisboa, mas também de outras partes do mundo, e variam em interesses. Claro que a maioria são adeptos do SLB, mas muitos são apenas amantes de futebol e do desporto ou interessados por História; outros tantos também só o visitam por fazer parte dos roteiros turísticos da capital e por pertencer a um clube reconhecido por todo o mundo.

É impossível restringir todos os visitantes a somente uma categoria e por este motivo até foi criada a possibilidade de marcação de visitas personalizadas, de acordo com temas que possam ser do interesse do visitante – num capítulo mais à frente em que explorarei o *site* do MBCD, referirei o modo como é possível agendar uma visita com um dos mediadores a partir dos temas favoritos do público, através de uma lista de apresentações e interesses.

Os mediadores culturais têm formação nas áreas de História, Comunicação e Turismo e conhecimentos profundos sobre a exposição permanente. A equipa está disponível para responder a qualquer questão ou dúvida e para prestar informações gerais ou fazer sugestões de visita, de acordo com as preferências do visitante, pois o Museu tem zonas ligadas a várias áreas do Entretenimento e da História, pelo que é possível conduzir o visitante a algo que seja mais do seu agrado.

2.4.As redes sociais como tendência

Os tempos são “líquidos” porque tudo muda tão rapidamente. Nada é feito para durar, para ser “sólido”. (Bauman, em entrevista à revista *Isto É*, em 2012²³)

²³ “Vivemos tempos líquidos. Nada é para durar” - Entrevista de Zygmunt Bauman à revista *Isto É* em 2012: https://istoe.com.br/102755_VIVEMOS+TEMPOS+LIQUIDOS+NADA+E+PARA+DURAR+/ (consultado no dia 20 de maio de 2020)

Durante anos, o filósofo polaco Zygmunt Bauman estudou o seu conceito e fenómeno de *Modernidade Líquida* (1999)²⁴, que consegue facilmente descrever a nossa atualidade.

Na nossa sociedade e no modo de vida que levamos, não há tempo a perder com nada: com exceção das redes sociais, que Bauman descreveu como “uma armadilha” em entrevista ao jornal *El País*²⁵, não só pela exposição extrema a que cada um de nós se rende, mas também devido ao tempo que nelas passamos e este é o ponto que mais interessa para este capítulo.

Quem gere os Museus tem noção de que grande parte da população passa várias horas do seu dia ligada às redes sociais, então há também a necessidade de os tornar mais convidativos para quem usufrui ao máximo de plataformas como o *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*. Através do recurso à ferramenta de negócios de cada uma destas plataformas, há a possibilidade de patrocinar os Museus, para que informações sobre estes surjam em pleno *feed* de notícias, suscitando a curiosidade do usuário que apenas está a passar o seu tempo. A informação chega, deste modo, disfarçada. Muitas vezes o que parece ser uma simples publicação, é, na verdade, um anúncio com um objetivo.

Uma das vertentes do Mestrado em Cultura e Comunicação explora este poder que as redes sociais têm no nosso dia-a-dia e o quão importantes são para o aumento do público de determinado agente, seja de uma marca ou, neste caso, de um Museu.

O MBCD tem vindo a apostar, nos últimos anos, numa maior comunicação *online*, nomeadamente nas plataformas *Facebook* e *Instagram*, onde são apresentados elementos do Museu e também da História do SLB, resultando numa plataforma rica em conteúdo de interesse cultural e não apenas direcionado a quem é adepto do Clube.

Para Robert Srouer (1998, p. 26), “as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornar-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, através das tecnologias do teleprocessamento e da

²⁴ BAUMAN, Zygmunt (1999). *Modernidade Líquida*. Editora Zahar.

²⁵ Zygmunt Bauman: “Las redes sociales son una trampa” - Entrevista de Zygmunt Bauman ao jornal *El País* em 2016: https://elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427_675885.html (consultado no dia 20 de maio de 2020)

computação”. Muitas vezes, estas informações chegam precisamente através das redes sociais.

As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização. Assim, a propaganda foi pioneira em buscar formas de comunicação mercadológica com o mundo exterior, especialmente com o consumidor. (Kunsch, 2007, p. 5)

Ter redes sociais ativas e atentas torna-se fundamental para conquistar novos públicos, não só com a intenção de os atrair até ao espaço físico, mas também para que estes permaneçam ligados *online* enquanto seguidores.

O Museu Benfica tem feito um trabalho extraordinário neste sentido, aderindo, sempre que possível, a tendências que têm esta capacidade de atrair novas pessoas.

2.5.O tradicional e o tecnológico

O tradicional e o tecnológico vêm-se, atualmente, forçados a viver par a par. No que toca à Comunicação de divulgação, como referi anteriormente, os folhetos começam a perder a força que tiveram durante décadas, até porque num momento em que as questões ecológicas merecem ser tidas em conta é preciso poupar no uso de matérias-primas como o papel.

Os meios virtuais tomam o seu lugar com uma grande facilidade, seja em formato de *site*, redes sociais ou até mesmo de *newsletter*, enviadas através de serviços como o *Mailchimp*. Estas funcionalidades revelam resultados positivos, pois é possível saber se estão a ser bem recebidas pelo público desejado e se esse mesmo público traz algum retorno.

Ainda assim, o Museu Benfica continua a apostar no formato de folheto trimestral – com esta periodicidade, em vez de folheto mensal, precisamente para respeitar as questões ecológicas e evitar grandes desperdícios. Na entrada do Museu e em todos os pisos estão disponíveis vários folhetos que podem ser recolhidos pelo visitante. Os mediadores culturais também costumam fornecer alguns, enquanto chamam à atenção para alguma programação que possa ser do interesse do visitante.

Neste caso em concreto, não há mapa do Museu, como tantos outros locais têm. Também não existe um folheto informativo relativo à exposição, pois o Museu tem uma organização fácil de seguir, com áreas numeradas, e em caso de dúvidas e pedidos de informação há sempre mediadores culturais prontos para responder.

Ainda assim, é de referir que se pensou em criar um folheto ou postal que sirva de recordação, pois vários visitantes gostam de os colecionar, especialmente tendo em conta que no local não há uma loja com produtos específicos do Museu – existe apenas uma loja oficial do SLB na zona comercial do Estádio –, o que torna o bilhete de entrada ou o folheto da programação trimestral nas únicas recordações possíveis (a nível material) do MBCD.

Fora do mundo *online*, também no espaço físico existe este paralelismo entre o tradicional e o tecnológico. No MBCD, antigo e recente vivem lado a lado, assim como o tradicional e o tecnológico. Isto é visível essencialmente no modo como as informações são disponibilizadas: ou são escritas em placas ou transmitidas através de ecrãs interativos, que apelam à curiosidade dos visitantes.

No piso 0, por exemplo, existem mesas interativas com informações sobre as diversas modalidades do Clube, recortes de jornais e vídeos; no piso 1, existe um holograma do jogador Eusébio, numa área onde são celebradas as suas conquistas, em formato de homenagem.

Infelizmente, alguns destes aparelhos nem sempre estão em funcionamento, pois devido ao encerramento da empresa que os criou e forneceu já não são atualizados com frequência, prejudicando o seu desempenho.

2.6. Imagem de marca e uniformização do estilo

Todas as grandes marcas (seja uma marca de roupa, de alimentação, uma banda, ou, neste caso, um clube de futebol) têm um *design* muito próprio, um logótipo característico e uma paleta de cores única, que é de fácil associação para quem o vê.

De acordo com David A. Aaker, na sua obra *Managing Brand Equity* (1991), o *branding* assume uma grande importância no *marketing*, referindo-se não apenas à componente textual, como é o caso dos *slogans*, mas, essencialmente, a uma imagem, um símbolo, um logótipo ou uma cor, que permite uma memorização mais eficaz.

A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors.
(David A. Aaker, 1991, p. 21)

É importante seguir uma estética coerente quando falamos de uma rede social de uma grande organização. No caso do MBCD, que pertence ao SLB, devem ser seguidas algumas regras específicas, que são cumpridas por todos aqueles que fornecem os conteúdos a publicar e também por quem publica.

Para começar, é necessária uma especial atenção às cores do Clube. Por exemplo, dificilmente seria aceite pelos seguidores se a página comesse a usar como cores predominantes das publicações o verde e o azul, os tons dos clubes rivais. Assim sendo, este é o motivo pelo qual as molduras, fundos e decorações das publicações são sempre em tons de vermelho ou branco – isto não se aplica, claro, quando nos referimos às fotografias, que são apenas editadas com o símbolo do Património Cultural, que, por sua vez, é em branco opaco. Esta é uma regra que é tida em conta pela *designer* Ana Lourenço, que é quem faz as edições gráficas.

No que toca às redes sociais, a visualidade também tem um papel fundamental. Aqui é importante começar por refletir no modo como as próprias aplicações de telemóvel (onde a maioria dos utilizadores passa mais tempo, em comparação com o computador) são concebidas e se essa formatação vai ao encontro da receção do público.

No *Instagram*, por predefinição da própria aplicação, vemos primeiro a imagem e só depois lemos a descrição. No *Facebook* temos primeiramente a legenda. Agora, se pensarmos até a nível pessoal, sabemos que no *Instagram* o que mais conquista a nossa atenção é a sua visualidade e um primeiro impacto, o que nem sempre acontece no *Facebook*, que é uma rede onde é mais difícil definir um género de utilizador único, devido à grande diversidade de faixas etárias que a utilizam.

O impacto que uma publicação tem depende de como usamos a rede social, pois se simplesmente fizermos *scrolls* rápidos pelo *feed* é normal que passemos pelas publicações rapidamente e recuemos só se alguma imagem se destacar, através da nossa percepção. No entanto, também devemos ter em conta que esta rede é mais informativa, pois não seguimos uma página apenas por ter conteúdo bonito visualmente, mas por termos interesse nas suas publicações, num geral. Dito isto, é no *Facebook* que os seguidores prestarão mais atenção às legendas das imagens e só depois às próprias, seguindo a ordem com que são apresentadas.

A melhor rede para trabalhar neste capítulo é o *Instagram*, mas é preciso ter em mente que a maioria do conteúdo das organizações é o mesmo em ambas as redes, ainda que não seja recebido da mesma maneira, tendo em conta a diferença entre os utilizadores de cada uma das redes – atualmente, o *Instagram* é usado por uma camada mais jovem, ao contrário do *Facebook* (ainda que as várias faixas etárias estejam presentes nas duas redes). Podia incluir ainda o *Twitter* nesta análise, no entanto o MBCD só criou uma conta nesta plataforma depois do fim do meu Estágio, pelo que não faz sentido mencioná-lo neste trabalho.

Num momento em que a palavra *influencer* começa a ganhar cada vez mais relevo nos nossos dicionários, é importante que estas redes sociais das organizações também sigam um pouco esse ritmo de querer transmitir algo e de influenciar através de publicações pensadas estrategicamente.

Quando falamos do *Instagram* do Museu, há uma predominância de fotografias de arquivo, mas é importante que estas não apareçam em excesso, para não cansar o *feed* e também para manter um perfil equilibrado. Assim sendo, sempre que possível, alterna-se o estilo de publicações entre essas fotografias, rubricas e publicidade a eventos do Museu.

Sendo o primeiro impacto tão importante no *Instagram*, o perfil deve apresentar-se diverso, mas leve, em vez de ser muito carregado com conteúdos idênticos. Neste caso, acima de tudo, tem de transmitir a “mística Benfiquista” logo num primeiro olhar. Troféus, jogadores e águias são elementos frequentes nas redes sociais do MBCD, precisamente por mostrarem esta “mística” e serem imagens de marca do Clube.

A águia, especialmente, surge de imediato ligada ao SLB quando a inserimos no campo do futebol e não apenas enquanto animal, tal como o símbolo do Clube é também reconhecido por qualquer desportista. Depois existem ainda outros pequenos elementos que compõem esta imagem de marca que podem não ser tão imediatamente associados por aqueles que não são adeptos: é o caso do bigode, que um adepto associaria ao fundador Cosme Damião. É como se existisse uma linguagem apenas destinada aos adeptos e outra mais universal, capaz de ser compreendida por qualquer visitante ou seguidor e não somente pelos benfiquistas.

3. O MUSEU BENFICA - COSME DAMIÃO

3.1. A Organização: os Departamentos

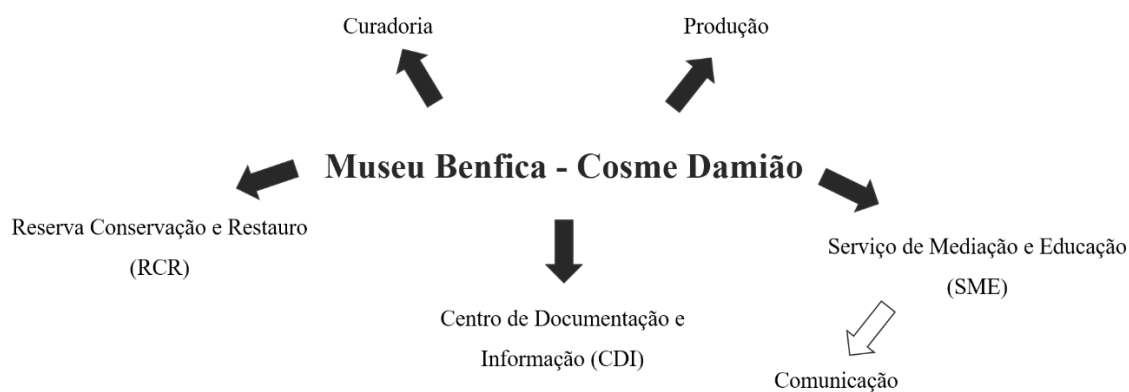
O SLB reuniu um vasto acervo patrimonial ao longo dos anos. Este é, maioritariamente, proveniente das competições disputadas pelas diversas modalidades praticadas no Clube, mas também de ofertas de outros clubes ou instituições e por doações dos adeptos.

Desde 1904, o ano da sua fundação, até ao presente, o número de objetos tem vindo a aumentar e a sua preservação tem sido uma das funções da Direção do Património Cultural, um icebergue do qual o Museu Benfica é a ponta à vista.

São cinco as áreas que fazem parte da Direção: o departamento de Reserva, Conservação e Restauro (RCR), o Centro de Documentação e Informação (CDI), a Curadoria, a Produção e o Serviço de Mediação e Educação (SME), no qual também se insere a Comunicação.

O MBCD é o lado visível de todo um trabalho de equipa. Localizado no Estádio da Luz, foi inaugurado a 26 de julho de 2013 num edifício que é composto por três

andares, com vinte e nove áreas, onde são celebradas as vitórias do SLB, a história de Lisboa e do mundo.



Anexo 1: Organograma dos Departamentos do Museu Benfica - Cosme Damião.

3.2. O espaço do Museu

Na entrada do Museu, para além do balcão de atendimento, situa-se a exposição temporária de entrada gratuita. A “Exposição Museu Talismã do Futebol” ocupa este espaço desde 24 de maio de 2019, com os últimos troféus ganhos pelo Clube no “desporto rei”, incluindo o do Campeonato Nacional 2018/19.

Do pleno da época 2013/14 ao tetracampeonato de 2016/17, passando pela formação e não esquecendo a nova aposta do Clube, o futebol feminino, recordamos as figuras, as histórias e as conquistas que marcaram as seis épocas desportivas desde a inauguração do Museu. Em destaque, os mais recentes motivos de júbilo para a família benfiquista: o Campeonato Nacional 2018/19 e a Taça de Portugal feminina 2018/19! (Sinopse da “Exposição Museu Talismã do Futebol”²⁶)

²⁶ Disponível no espaço físico e no *site*: <https://museubenfica.slbenfica.pt/pt-pt/home/museuhome/exposicaotemporaria.aspx> (consultado a 2020.02.08)

Este é o início de um longo caminho que percorre o orgulho benfiquista. No entanto, no Museu Benfica celebra-se, acima de tudo, o Desporto, pelo que o *fair play* e o respeito são constantes ao longo da exposição permanente.

A organização do Museu é feita através de “totems” que dividem as áreas, seguindo uma numeração. Cada “totem” apresenta informações escritas pelo curador do Museu e escritor Luís Lapão, num modo simples e exposto de maneira a permitir a leitura de pessoas de todas as alturas.

Para além de estar tudo identificado, em muitas áreas existem ecrãs táteis que permitem ao visitante obter uma maior informação sobre tudo o que está exposto. O recurso à tecnologia é frequente, pois não só existe esse meio de interação como também grande parte do Museu é iluminado por luzes *LED*.

A primeira área do Museu – “Ontem e Hoje” – relaciona-se com o passado e o presente do Clube. Numa primeira vitrine, estão expostos os mais antigos troféus do acervo, sendo o primeiro respetivo aos Jogos Olímpicos Nacionais de 1910, e também cartas e documentos do ano da fundação do SLB, incluindo uma convocatória para um jogo a decorrer no dia 25 de fevereiro de 1904 e um registo de compra de “12 camisas de flanela” em vermelho e branco a 18 de fevereiro de 1905 na “Casa do Povo d’Alcantara”. Foi com este equipamento que, no dia depois da compra, o “Grupo Sport Lisboa” realizou em Belém o segundo jogo da história do Clube, vencido por 3-0, frente ao Gilman FC.

A segunda vitrine apresenta precisamente o oposto: os mais recentes troféus vencidos nas diversas modalidades, estabelecendo um contraste interessante entre a fundação do Clube, que foi feita sem grandes riquezas – a primeira bola a ser comprada era em segunda mão, por exemplo – e a atualidade, em que o SLB se tornou um dos Clubes com maior relevo na história do Desporto mundial.

Novos troféus chegam a esta área com grande frequência, tendo o último (na altura do estágio) sido o da Taça da Liga de Futsal 2019/2020, entregue pelo capitão de equipa Bruno Coelho. A exposição de novos troféus implica também a visita da RCR ao Museu, num trabalho delicado, fundamental para a preservação de todos os objetos expostos.

O piso 0 equilibra, então, o passado com o presente. Nas áreas que se seguem, troféus antigos e novos vivem paralelos, passando por um “cubo” onde estão representadas as diferentes modalidades a outros espaços dedicados ao Futebol em

concreto, desde um corredor onde são percorridas as vitórias em ligas como a Taça de Portugal e outro sítio onde, rodeadas de outros troféus, se encontram as duas *Champions* ganhas pelo Benfica em 1961 e 1962.

Para além desta “mostra” do acervo que foi obtida através de vitórias em competições, outros troféus “amigáveis” chamam à atenção. É o caso de um grande troféu com um símbolo do Futebol Clube do Porto, oferecido pelos “dragões” ao Benfica depois de uma vitória no jogo de inauguração do Estádio do Dragão. Curiosamente, no Museu do FCP também há um troféu oferecido pelo Benfica pelos mesmos motivos, o que acentua o respeito que deve haver entre clubes e Museus deste género.

No que toca à disposição das informações, há harmonia entre o tecnológico e o tradicional. Se nos “totems” temos tudo escrito sem recurso ao digital, é preciso dizer que neste piso existem outros momentos em que a tecnologia é quem comanda.

No “cubo” é possível saber mais sobre cada troféu exposto através de quatro ecrãs táteis disponíveis com todas as informações (modalidade, competição, história, fotografia do jogo e do troféu em alta qualidade); numa mesa dinâmica e tátil, é possível ver vídeos e ler notícias e curiosidades sobre todas as modalidades do Sport Lisboa e Benfica.

Durante o meu período de estágio pude comprovar o profissionalismo dos mediadores culturais do Museu, sempre prontos para informar os visitantes e responder às suas questões, mesmo, por norma, não havendo visitas guiadas – existe uma exceção para as visitas marcadas pelo *site* com pedidos de temas específicos.

Em algumas áreas, a comunicação entre mediador e visitante torna-se fundamental para a experiência de visita ao Museu. É o caso da área 13 – “Viagem ao Coração Benfiquista” –, que sem as informações do mediador passaria despercebida. Trata-se de uma experiência opcional, que, dentro de um elevador, percorre um dia na vida dos adeptos, num modo poético e sem falas, e os seus rituais antes dos jogos. É um dos momentos favoritos dos visitantes no Museu, pois através de vários ecrãs da *LG*, que a tornam na maior *video wall* da Europa, tem a capacidade de levar a sentir as emoções vividas no Estádio em dias de jogo e nas vitórias.

Na área 14 – “Lisboa e Benfica” –, uma cronologia com início em 1904 e fim em 2016 estabelece uma ligação entre o Clube e acontecimentos da capital portuguesa. Para além das informações, existem várias janelas com objetos ligados à cidade e à História

portuguesa: há um Santo António, sinal das Marchas Populares, uma estátua do Gil, mascote da *Expo '98*, uma guitarra do primeiro *Rock in Rio* Lisboa, entre muitos outros elementos que pretendem transmitir a mudança dos tempos.

A área 15 – “No Caminho do Tempo” – percorre a História do Mundo. A fundação do SLB dá o lance para o início de um corredor que relata datas importantes: são referidos os primeiros anos do Cinema, um roubo da *Mona Lisa* do Louvre²⁷, o voto da Constituição Portuguesa em 1911, a Primeira Guerra Mundial²⁸, os filmes e o sucesso de Charlie Chaplin²⁹, o crescimento de novas modalidades (como o polo aquático e a patinagem) e a conquista do Campeonato de Lisboa no futebol, o nascimento da *Disney* com a criação do Rato Mickey no mesmo ano em que Alexander Fleming descobre a penicilina (em 1928), a inauguração do Empire State Building³⁰ em conexão com a subida do *King Kong* ao edifício mais alto do mundo no Cinema, a Segunda Guerra Mundial³¹, a primeira vez que uma mulher usou *bikini*, o Fado de Amália, a criação da *LEGO*³², as vitórias das *Champions* frente ao Real Madrid e ao Barcelona³³, a chegada de Eusébio ao SLB, a morte de John F. Kennedy³⁴, o furor dos The Beatles³⁵, a viagem do homem à lua³⁶, o primeiro filme de *James Bond*³⁷, a revolução dos cravos do 25 de abril de 1974, a estreia de *E.T.: O Extraterrestre* (1982) de Steven Spielberg, a inauguração do Novo Estádio da

²⁷ Em 1911, o retrato da *Mona Lisa* foi roubado do Museu do Louvre e foi encontrado dois anos mais tarde em Itália.

²⁸ Primeira Guerra Mundial: 28 de julho de 1914-11 de novembro de 1918.

²⁹ Charlie Chaplin (16 de abril de 1889-25 de dezembro de 1977).

³⁰ Inaugurado a 1 de maio de 1931. Em 1933, estrearia nos Cinemas o primeiro filme do gorila gigante *King Kong*, que apresenta uma sequência icónica em que este sobe ao topo do Empire State Building.

³¹ Segunda Guerra Mundial: 1 de setembro de 1939-2 de setembro de 1945.

³² A empresa *LEGO* foi fundada na Dinamarca a 10 de agosto de 1932. No Museu a data é simbolicamente apresentada com uma construção composta por minifiguras.

³³ Taça dos Clubes Campeões. Em 1960/61 e 1961/62.

³⁴ John F. Kennedy (29 de maio de 1917-22 de novembro de 1963). O 35º presidente dos EUA foi assassinado durante uma visita política a Dallas, Texas, onde iniciava a sua campanha de reeleição. Enquanto desfilava num carro descapotável foi atingido por dois tiros, atirados por Lee Harvey Oswald.

³⁵ Banda britânica formada em 1960 na cidade de Liverpool, por John Lennon, Paul McCartney, George Harrison e Ringo Starr.

³⁶ Voo espacial Apollo 11, operado pela NASA, com os astronautas Neil Armstrong, Michael Collins, Buzz Aldrin a serem os primeiros a pisar a lua em 1969.

³⁷ *Dr. No* (1962), realizado por Terrence Young.

Luz em 2003, entre tantos outros acontecimentos, todos muito diversificados, apenas com um ponto em comum: foram marcantes para a História.

Esta área permite ao visitante chegar ao piso 1 do Museu sem ser necessário recorrer a escadas ou elevador. Por norma, os visitantes não se apercebem que estão a subir, tal é a envolvimento deste corredor, onde para além das diversas vitrines com os vários acontecimentos também se fazem soar alguns sons, como o barulho de Guerra, do Fado, das músicas dos The Beatles e até mesmo o “Grândola Vila Morena” de Zeca Afonso.

O “Caminho do Tempo” acaba, assim, por ser uma das áreas mais interessantes do Museu, mas percebe-se que também existe uma preocupação para com as pessoas de mobilidade reduzida, possibilitando através de uma rampa que também estas entrem no Caminho. A necessidade de recorrer ao elevador dá-se apenas para a subida ao segundo andar e os mediadores culturais estão sempre prontos para disponibilizar o elevador de serviço e fazer o acompanhamento até ao andar seguinte, que de outro modo seria acessível somente através de escadas.

O primeiro piso começa por apresentar outras Artes e meios do Entretenimento, em que o SLB foi mencionado, na área 16 – “Outros voos - Associativismo e Cultura”. Esta é uma secção interativa, na qual o visitante é convidado a abrir portas, girar tubos, puxar gavetas, ver vídeos e ouvir narrações, explorando a Literatura, a Rádio, a Televisão, a Música e a Filatelia, antes de se seguir novamente uma zona mais direccionada ao Futebol, onde se situa uma secção dedicada à fundação do Clube, com a Camisola e chuteiras de Cosme Damião, e uma carta escrita em inglês por Manuel Goularde, pois era o único que falava outro idioma para além do português.

O restante piso vive o coração benfiquista, relatando por escrito várias histórias de jogadores, das quais posso destacar a perda de um brinco de Vítor Baptista ou a promessa de cortar a barba de Cavém, à medida que estão expostos acessórios, equipamentos e outros elementos ligados aos jogadores.

Nesta fase, o público é ainda convidado a criar o seu “onze”, a sua equipa de jogadores favoritos, através de máquinas giratórias. No final de cada ano, é anunciada a equipa vencedora, através das escolhas dos visitantes.

Ao lado, situa-se mais uma área de grande interesse, dedicada ao “rei”, Eusébio da Silva Ferreira, onde se encontra um holograma realista (filmado pouco tempo antes da sua morte, a 5 de janeiro de 2014) no qual o “Pantera Negra” se introduz ao visitante e conta histórias, enquanto outros convidados que foram seus amigos e colegas de equipa mostram o seu companheirismo.

De seguida, em gesto de homenagem, há uma exposição de vários objetos deixados junto à estátua de Eusébio no Estádio da Luz no dia do seu falecimento. Existem peluches, cachecóis, dedicatórias e capas de jornal a anunciar a sua morte.

No final do primeiro piso, segue-se uma exposição mais universal, que convoca os países onde o SLB já jogou, apresentando alguns objetos que foram doados, sendo muitos deles tradicionais. Aqui há um contador, que mostra o total de países visitados pelo Clube.

No piso 2 do Museu (o último), os visitantes são recebidos por um mediador cultural que informa que ali há uma sala de cinema onde é projetado um filme com dezoito minutos sobre a história do Clube, onde são apresentados os momentos de glória desde a sua fundação até aos dias de hoje. Este é um filme que, tal como o do *video wall*, não é falado, tornando-se acessível também para estrangeiros, sem ser necessário recorrer a traduções ou legendagem.

Tendo em conta a longa duração do filme e o facto de já se situar perto do final da experiência, muitas das pessoas recusam-se a vê-lo – ou por já terem levado muito tempo na sua visita ou, por norma, terem pressa para ir às visitas ao Estádio, que decorrem de meia em meia hora (pois a maioria dos visitantes compra o bilhete-conjunto, com visita ao Museu e ao Estádio). Por este motivo, o visitante é, para finalizar, convidado a jogar numa área de penáltis que serve de despedida do Museu e que costuma ter uma grande atenção por parte de todos os que a visitam, essencialmente pelas crianças.

Para além do filme e da área de penáltis, o último andar torna-se num espaço de pausa e lazer, com uma pequena biblioteca decorativa e uma área infantil, onde as crianças são convidadas a dar asas à imaginação, através da pintura de desenhos, enquanto os pais podem fazer uma pausa para beber um café, pois há uma máquina de bebidas quentes e também dispensadores de água. É também aqui que se localiza o auditório do Museu, onde regularmente há conferências e eventos, e onde às vezes se realizam atividades do Serviço Educativo.

Mesmo à saída do Museu, há um espaço onde por vezes as águias são expostas. Isto acontece apenas em vésperas e dias de jogo e gera dualidade nas opiniões dos visitantes, pois se alguns gostam de ver os animais (por serem o símbolo do Clube e saberem que estas fazem sempre um voo antes dos jogos), outros consideram uma crueldade mantê-las presas num espaço tão pequeno.

3.3.O Site

O *site* do MBCD é acessível através do *link*: museubenfica.slbenfica.pt³⁸. Está separado do *site* do SLB, mas ambos partilham de ligações diretas de um para o outro.

Quando abrimos a página principal, é-nos apresentado um menu com sete áreas: “Museu Interativo”, “Exposição Temporária”, “Programação”, “Oferta Educativa”, “Património Cultural”, “Informações Úteis” e “Bilhetes e Reservas”.

Em “Museu Interativo” existe uma “Visita Virtual” e o respetivo guião com as informações apresentadas no próprio Museu e ainda um “Making Of” da sua montagem, onde é apresentada a construção do edifício e o planeamento da Exposição permanente; em “Exposição Temporária” existem informações sobre a “Exposição Museu Talismã do Futebol”; em “Programação” estão disponíveis os vários eventos a decorrer ou agendados; em “Oferta Educativa” apresentam-se as atividades destinadas a um público infantil e às escolas, do pré-escolar ao secundário; em “Património Cultural” são apresentados os vários Departamentos e Serviços que compõem o Património; em “Informações Úteis” encontram-se contactos, horário, modo de chegada, regulamento, apoio ao visitante e informações sobre a acessibilidade; por fim, em “Bilhetes e Reservas” somos redirecionados para o *site* oficial do SLB, onde é possível efetuar a compra.

Como referi anteriormente, há a possibilidade de agendar visitas guiadas ao Museu de acordo com os interesses dos visitantes e a apresentação de cada um dos mediadores. Na última aba, “Bilhetes e Reservas”, está disponível uma lista dos mediadores juntamente com uma breve introdução de cada um deles. O futuro visitante pode escolher um dos mediadores e marcar uma visita personalizada.

³⁸ Última consulta a 23 de agosto de 2020.

3.4. O Museu Virtual

Assim como outros Museus, o MBCD também apresenta um separador de “Museu Virtual”, onde é possível fazer uma visita no computador, com todas as informações disponíveis.

Através da montagem e captura de imagens de 360°, o Museu Virtual tem a capacidade de envolver os seus visitantes, que podem guiar-se através de setas, que conduzem para as várias secções. Cada secção é apresentada em fotografia rotativa e destaca os elementos presentes mais importantes. Por exemplo, na Área 1 – “Ontem e Hoje” aparece destacado o troféu mais antigo do Clube e também os documentos que comprovam a criação do Clube e as suas origens humildes.

É possível ampliar e analisar todos os objetos com uma maior atenção, no entanto nem todos têm informações disponíveis, dando-se aqui destaque apenas aos mais importantes ou com histórias mais curiosas.

Este Museu Virtual, ainda que esteja bastante composto, não está totalmente atualizado. Não contem, por isso, os troféus mais recentes – o que é normal, tendo em conta que costumam chegar troféus com muita frequência, devido às modalidades – nem a Exposição Temporária, mostrando invés a estrutura (um cone invertido) que ocupava esse espaço no momento da abertura do Museu. Ainda assim, também no *site* é possível explorar a Exposição Museu Talismã do Futebol. Mesmo não estando representada nesta secção, é referida num outro separador que disponibiliza informações com ela relacionadas.

De fácil direcionamento e exploração, o Museu Virtual do Museu Benfica permite que os visitantes de zonas distantes, que não tenham a possibilidade de visitar o seu espaço físico, fiquem a conhecer a História do Clube, através desta experiência interativa e enriquecedora.

Quem já conhece o Museu, pode também, deste modo, recordá-lo. Curiosamente, admito que é possível sentir a alma do Museu Benfica também através deste Museu Virtual, sendo que a maior diferença é a falta do fator humano, dos mediadores culturais, que também têm a capacidade de enriquecer a experiência pessoal e que no próprio Museu alertam para a existência de zonas que, infelizmente, não estão disponíveis nesta visita.

Nesta experiência virtual fica a faltar a performance de todos aqueles que contribuem para que o Museu Benfica seja um dos mais aclamados no mundo do futebol. Talvez como contributo para que também no meio virtual se sinta esse acolhimento humano, recentemente foi criada uma visita virtual em formato de vídeo – também disponível no separador do Museu Virtual no *site* e ainda no *Youtube* do SLB – em que os mediadores culturais conduzem os visitantes, através de uma visita que quase pode ser vista na primeira pessoa³⁹.

Neste vídeo de visita virtual, os mediadores fazem o seu trabalho presencial, mas aos olhos da câmara. Conduzem o espectador, convidam-no a ver detalhes dos objetos e contam curiosidades.

A experiência *online* é, então, muito enriquecedora, pois estão disponíveis materiais suficientes para garantir que quem não se pode dirigir ao Museu consegue sentir a mística benfiquista através da visita virtual, do vídeo e ainda de um roteiro, onde estão disponíveis todas as informações das placas do Museu, escritas pelo curador e escritor Luís Lapão.

³⁹ Vídeo disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rESqjMdOtmo>

4. O ESTÁGIO: AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS

Ao longo do meu período de estágio pude desempenhar várias atividades, que podem facilmente ser divididas em duas partes: uma primeira relaciona-se com uma fase de Mediação Cultural, que teve a duração de duas semanas, e a segunda com a Comunicação, que preencheu o restante tempo de estágio. Neste capítulo, pretendo explicitar as atividades que desenvolvi em cada uma delas.

3.1. Duas semanas em Mediação Cultural

De modo a conhecer melhor a dinâmica do Museu, nas primeiras semanas fui apresentada ao trabalho dos mediadores culturais.

O Museu, como referi anteriormente, divide-se em três pisos. No piso 0, estão, por norma, um mínimo de dois mediadores, no piso 1 um e no piso 2 dois. Para além destes, há sempre uma pessoa no atendimento no balcão da entrada e também um segurança que dirige os visitantes da entrada ao balcão.

Durante o primeiro período do estágio, juntei-me à equipa de mediação e recebi os visitantes nos pisos 0 e 2 – não estive no 1 nem na entrada pois como referi acima estes costumam ter apenas um mediador e para tal ia necessitar de formação prévia. Nestes, a comunicação com o visitante é fundamental, pois só assim tomam conhecimento de atividades que, de outro modo, passariam despercebidas. São estas dois filmes, um com a duração de sete minutos e outro com dezoito.

O do piso 0, a *video wall*, precisa de um maior conhecimento dos métodos de emergência, pois situa-se num elevador que sobe lentamente à medida que o vídeo avança, depois de ser reproduzido manualmente.

Os métodos de emergência foram-me ensinados pelos colegas assim que cheguei no meu primeiro dia, que acrescentaram que raramente acontece alguma emergência, tendo acontecido somente duas vezes e foi em casos que as pessoas se sentiram mal e precisaram de sair. O filme tem som alto e a determinado momento a imagem gira, o que pode causar um impacto nas pessoas mais sensíveis (por exemplo, tonturas), mas este facto é sempre explicado quando se convida os visitantes a ver a experiência e reforçado quando existem crianças pequenas, nas quais o som pode provocar maiores danos.

No piso 2, é importante saber como funciona a projeção do filme. Desta vez, trata-se de uma pequena sala de cinema. Não há procedimentos de emergência, pois em algum caso excepcional é apenas necessário abandonar a sala através de uma das duas portas disponíveis nas laterais. No entanto, o filme também é projetado manualmente e é preciso saber como funciona o projetor e o sistema de luzes. Novamente, os meus colegas disponibilizaram-se a ensinar-me os procedimentos e acompanharam as minhas primeiras projeções até me sentir confiante e conseguir realizá-las sozinha.

Para além destes procedimentos essenciais, o trabalho do mediador cultural passa também por receber e informar o visitante e ainda por saber ouvir o que estes têm para contar.

Foi-me permitido explorar o Museu durante os primeiros dias, o que me levou a responder a várias questões que me foram feitas, não só relativas a objetos em exposição, mas também sobre a história do SLB, especialmente nos dias em que fiz mediação no piso 0, pois o local onde os mediadores recebem os visitantes para a experiência do *video wall* é ao lado da cronologia “Lisboa e Benfica”, o que, inevitavelmente, levantava algumas perguntas e curiosidades.

Penso que também é importante ter algum conhecimento da localização do Estádio, pois aconteceu-me várias vezes os visitantes questionarem acerca do que mais há para ver nos arredores, como, por exemplo, onde se situa a estátua de Eusébio, ou onde fica a zona comercial, ou determinado restaurante. Ou seja, com frequência os visitantes mostram interesse em visitar mais do Estádio para além do Museu.

A comunicação entre mediador e visitante torna-se fundamental para uma melhor experiência no Museu. Ao longo do tempo em que estive em Mediação Cultural, pude conhecer várias histórias que os visitantes me foram contando, o que no futuro me despertou a curiosidade para criar uma rubrica nas redes sociais do Museu Benfica - Cosme Damião, que voltarei a referir num capítulo mais à frente.

3.2. A Comunicação

Terminado o período de aprendizagem na Mediação Cultural, chegou a altura de começar a aprender com o meu supervisor João Pedro Joaquim (que também foi quem

me fez uma entrevista antes de ser eleita para o estágio), sobre como funciona a Comunicação do Museu.

Esta assume uma vertente mais atual, ligando-se às redes sociais, mas também passa pela interação com outros departamentos, escrita de artigos para o jornal *O Benfica* e contacto com outras entidades, para convocação de coberturas de eventos.

De seguida, descrevo, individualmente, as minhas funções durante esta fase do estágio curricular.

3.2.1. Organização de um Banco de Imagens

A primeira tarefa que desempenhei quando me mudei para a área de Comunicação do Museu não foi das que mais me agradou, porque, admito, pareceu-me, a uma primeira vista, inútil para um estágio. No entanto, rapidamente percebi que tornou tudo o resto menos complicado.

A criação de um Banco de Imagens permitiu-me organizar várias pastas de imagens, de modo que soubesse sempre onde procurar o que pretendia, o que seria impossível se não a tivesse cumprido, pois até estar concluída as imagens estavam guardadas de forma aleatória, pela ordem com que foram transferidas e sem nomes nos ficheiros.

Tive total liberdade para criar pastas e alterar os nomes dos ficheiros, de maneira a tornar mais fácil o acesso para mim, para o meu supervisor – que me foi apoiando quando precisava de saber a que determinado evento ou rubricas as imagens pertenciam – e para outros futuros estagiários.

Esta função também foi fundamental para ficar a conhecer outros projetos do Museu e saber mais sobre as funções dos meus colegas. Através da organização das imagens, fiquei a par dos vários eventos (desde celebrações de datas especiais, campos de férias, aniversários, etc.) que decorreram antes da minha chegada e também entendi como funcionam as diversas rubricas do Museu.

Para além disso, o acervo fotográfico tem um interesse visual absoluto, essencialmente no que toca a fotografias antigas, o que tornou esta função útil (para conhecer jogadores que não vi jogar, por exemplo) e bonita visualmente.

No final desta tarefa, o Banco de Imagens ficou com várias pastas organizadas por temas, eventos e rubricas, mas também com outros ficheiros importantes, como análises de estatísticas mensais, recolha de contactos de organizações e vídeos (reportagens, golos – a maioria usados em publicações e fornecidos por canais de televisão).

3.2.2. Publicações nas Redes Sociais e respostas aos utilizadores

O processo da criação de uma publicação nas redes sociais do MBCD é complexo. No início de cada mês, o responsável da Comunicação reúne-se com as especialistas do CDI e da RCR para a elaboração e análise de um calendário que reúne todas as efemérides e outras datas importantes a assinalar. Os vários departamentos levam sugestões de imagens e de textos que são escolhidos e tratados para publicar.

As publicações propostas requerem, geralmente, uma legendagem, que na maioria das vezes é escrita pelo CDI, que também fornece imagens de aniversários e de momentos especiais que estejam retratados no acervo fotográfico. Imagens de jornais também ficam a cargo do CDI e muitas vezes são editadas, de modo a destacar determinadas frases, pela *designer* Ana Lourenço.

A RCR aproveita as redes sociais para divulgar um pouco mais do seu trabalho. Por várias vezes, são publicadas imagens dos especialistas em ação ou de curiosidades relativas a vários troféus, não só relacionados com o futebol, mas também com outras modalidades. O trabalho do fotógrafo João Freitas torna-se aqui essencial, pois é este que fotografa os troféus e objetos no seu pequeno estúdio, localizado na zona da Reserva.

Deste modo, as redes sociais acabam por perder um pouco o seu lado “instantâneo”, mas este é um trabalho essencial para as tornar num meio de divulgação de informações não só relacionadas com o Museu Benfica, mas também com o Património Cultural do SLB.

As redes servem ainda para comunicar com os utilizadores. Normalmente, todas as publicações recebem *feedback* positivo, com uma taxa de interação elevada. É necessária uma constante atenção às notificações, para ficar a par de novos comentários e mensagens. Por norma, comentários com perguntas ou observações que se destaquem são respondidos nas próprias publicações.

Todas as mensagens privadas enviadas para as redes sociais do Museu também são respondidas, mesmo quando são simples *stickers* ou *emojis*, pois tudo leva a um aumento ou diminuição da taxa de resposta, cujo distintivo aparece em público na página do *Facebook* e que deve transmitir uma classificação elevada, de modo a mostrar que a página tem uma boa responsividade, que é um fator importante nas redes sociais de uma organização.

3.2.3. Sugestão de publicações e atualização do calendário de efemérides

Desde o meu primeiro dia na Comunicação do Museu, tive a oportunidade de sugerir publicações e de “dar asas à imaginação”, como me foi sugerido pelo meu supervisor.

Inicialmente, fiz uma pesquisa intensiva de modo a completar mais o calendário de efemérides. “Viajei” pela área 14 – “No Caminho do Tempo” – e recolhi todas as anos que lá estão representados, para depois pesquisar as datas exatas (dia e mês), para que fosse possível assinalar novas efemérides nas redes sociais, puxando os temas do Caminho do Tempo e, assim, convidar o público à visita. Depois de ter todas as datas recolhidas, tive de as adicionar ao calendário de efemérides que é atualizado também pelo CDI e pela RCR.

A minha primeira sugestão passou, numa primeira fase, por analisar as tendências, com recurso a pesquisas no *Google* e em redes sociais como o *Twitter*, que apresentam o que está a ser mais pesquisado no momento. Tendo obtido dados positivos desta pesquisa, a sugestão foi aceite imediatamente. Tratou-se de uma publicação relacionada com o lançamento do novo e último filme da saga *Star Wars*, *Star Wars: Episódio IX - A Ascensão de Skywalker*, a 18 de dezembro de 2019.

As ideias para a criação de uma imagem alusiva ao tema que fosse capaz de enquadrar o Museu foram sendo elaboradas, resultando numa imagem editada pela *designer* em que a nave *Millenium Falcon* sobrevoa o Museu.

O lema do filme também foi adaptado ao SLB e depois de dia de vitória num jogo passou de simplesmente “a saga termina, mas a história continua” para “algumas sagas terminam, mas a história do Sport Lisboa e Benfica na Taça de Portugal continua”, adaptando-se ao contexto.



Anexo 2: *Screenshot* da publicação alusiva à estreia do último filme de *Star Wars* nas redes sociais do Museu Benfica.

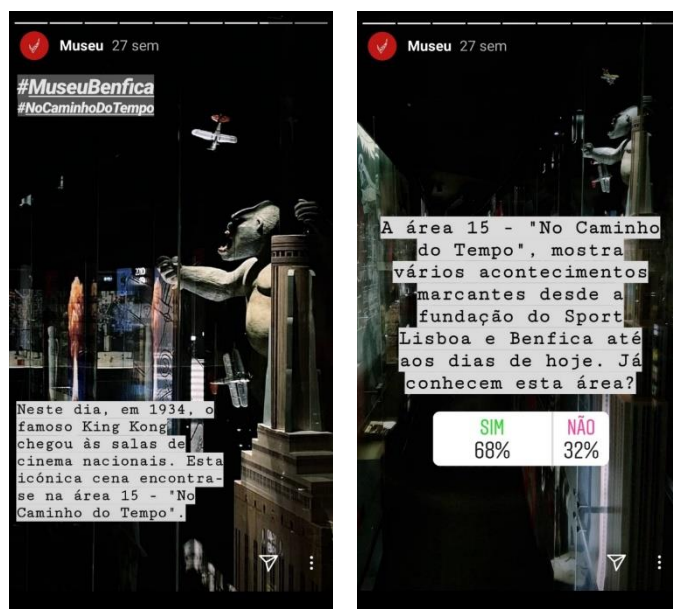
Aqui é importante enaltecer que caso o jogo não tivesse resultado na vitória, a publicação seria cancelada, pois certamente ia receber um *feedback* negativo, o que é frequente depois de derrotas. Nesses momentos, a melhor alternativa é não haver publicações, pois o público não terá em conta o assunto a ser publicado, interagindo apenas com revolta.

Os bons resultados obtidos nesta publicação e a chegada de novos seguidores nas diversas plataformas confirmaram que é possível alargar o público do Museu Benfica através da introdução de novos elementos relacionados com outras áreas do Entretenimento, especialmente com o Cinema.

Por este motivo, também sugeri, e pegando na recolha de datas do Caminho do Tempo, uma publicação relacionada com o primeiro filme de *King Kong* (1933)⁴⁰, que está representado numa estátua no corredor. No entanto, esta publicação foi apenas

⁴⁰ *King Kong* (1933), realizado por Merian C. Cooper e Ernest B. Schoedsack (não creditado). O filme teve a sua estreia em solo nacional apenas em 1934. Fonte: *IMDb*.

publicada em formato de *story* no *Instagram*, por ter ocorrido num dia em que já havia outros *posts* de maior relevância.



Anexo 3: Screenshot das publicações alusivas a temas do Caminho do Tempo nas histórias do *Instagram* do Museu Benfica. Neste momento, estão arquivadas na aba de destaques relativa ao Museu, disponível no perfil.

3.2.4. Criação de uma rubrica: #AMinhaHistóriaSLB

Para além de sugerir publicações individuais, depois das duas primeiras semanas em Mediação Cultural e do contacto que tive com alguns dos visitantes, sugeri a criação de uma rubrica que fosse capaz de contar histórias dos visitantes, e não apenas de figuras públicas (jogadores, mais concretamente), como somente até então acontecia.

O processo da criação da rubrica começou por me levar para fora do escritório para recolher testemunhos dos visitantes, que me contaram memórias suas ligadas ao SLB.

Todas as entrevistas resultaram em gravações de áudio que foram transcritas por mim e em fotografias também tiradas por mim (em formato de retrato, de modo a melhor captar as emoções dos entrevistados) prontas a serem publicadas nas redes sociais.

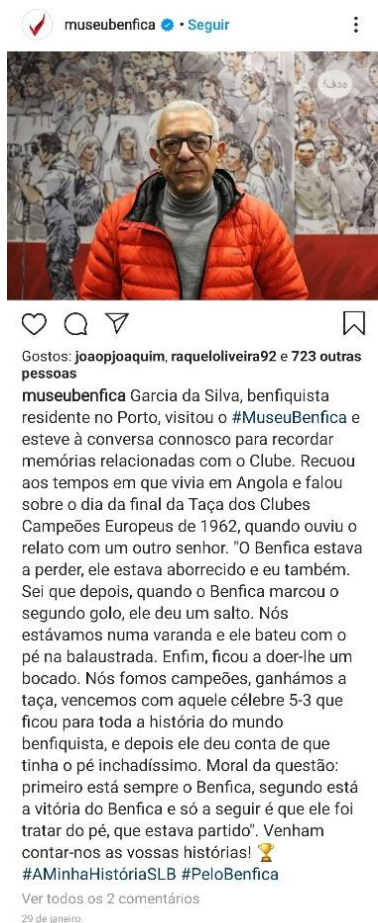
Mais tarde, criou-se, então a *#AMinhaHistóriaSLB*, que, tal como o nome indica, pretende dar a conhecer as histórias dos visitantes sobre o seu Clube do coração.

O nome foi escolhido por mim e pelos colegas, depois de outras sugestões terem sido descartadas. Todos concordámos que esta *hashtag* seria capaz de chamar a atenção para “o outro lado do Museu”, o dos visitantes que têm histórias para contar.

Para além disso, a *hashtag* também pode ser simplesmente usada pelos visitantes depois das suas visitas, se estes quiserem partilhar as suas histórias com o Museu nas redes sociais. Caso o façam, as referências serão destacadas também nas histórias do Museu, de modo a reforçar a comunicação entre a organização e o seu público.

Para além de as fotografias serem publicadas nas redes sociais, tendo em conta a qualidade de muitos dos relatos, alguns chegaram a ser publicados também na rubrica “Aconteceu” do jornal *O Benfica*, sobre a qual falarei no próximo tópico (“3.2.5. Escrita de artigos para o jornal *O Benfica*”).

De seguida, ilustro estes relatos e as publicações, com *screenshots* das publicações do Museu no *Instagram*. Aqui refiro apenas as que fiz durante o meu período de estágio, mas posso, felizmente, afirmar que depois da minha saída esta rubrica foi mantida e o meu supervisor continuou a seguir o seu rumo, entrevistando novos visitantes. Acrescento ainda a nota que nos exemplos seguintes uma das fotografias apresenta um antigo membro da equipa de Futsal, mas como tinha muitas histórias para contar fez todo o sentido incluí-lo nesta rubrica.



Anexo 4: Screenshots da rubrica #AMinhaHistóriaSLB no Instagram do Museu Benfica.

3.2.5. Escrita de artigos para o jornal *O Benfica*

Todas as sextas-feiras sai uma nova edição do jornal *O Benfica* e o Museu Benfica tem uma rubrica reservada. Trata-se da rubrica “Aconteceu”, limitada a 1200 caracteres, que partilha a página com outra publicação escrita pelo CDI e de alguns anúncios a atividades e eventos no Museu.

Basicamente, esta rubrica consiste em divulgar algo que aconteceu ou vai acontecer no Museu: seja uma nova programação, um evento que ocorreu ou uma partilha de uma história.

Durante o meu tempo de estágio, escrevi cinco vezes o texto “Aconteceu”. Escrevi sobre a programação do novo trimestre e sobre a visita para público cego, mas tive também a oportunidade de inserir, no espaço físico, neste caso no jornal, as histórias que os visitantes do Museu me contaram e que inicialmente tinham apenas como destino a publicação nas plataformas sociais.

Perto do Natal, por exemplo, falei com várias pessoas que tinham ido visitar o Museu naquela época pois eram emigrantes e vieram passar o Natal com a família a Portugal. Depois, o *#AMinhaHistóriaSLB* assumiu também esta vertente mais jornalística.

Sempre limitada aos 1200 caracteres, foi-me possível, ainda assim, partilhar as histórias interessantes dos visitantes, sem correr o risco de receber comentários negativos – o que me impedia de referir alguns momentos que me contaram, como, por exemplo, a “mão de Vata”, que saiu explicitamente no jornal.

Em baixo, cito alguns dos exemplos, já depois de corrigidos pela editora Rita Costa, do departamento CDI, por quem passam todos os textos desta rubrica antes de serem publicados.

O ano em revista

2019 foi o ano em que o Museu Benfica - Cosme Damião foi além dos seus limites. Por ocasião do 115.º aniversário do Clube, realizou-se pela primeira vez um passeio guiado por Lisboa, que deu a conhecer os principais locais por onde se fez a história do Sport Lisboa e Benfica. Participou em eventos culturais como a

Feira do Livro, a Festa do Livro e o Wonderland e marcou ainda presença nos Estados Unidos da América, com uma atividade do serviço educativo, dinâmica e divertida, no Museu dos San Francisco 49ers.

Dentro de portas, produziram-se várias oficinas criativas para os mais pequenos em épocas festivas. Inaugurou-se a exposição temporária “Museu Talismã do Futebol”, onde estão os principais troféus do futebol sénior masculino e feminino do clube, e foi atingido o marco de meio milhão de visitantes no dia do 6.º aniversário.

Tempo não faltou para também se falar de outros temas importantes. Realizou-se o primeiro simpósio sobre conservação do património cultural e sustentabilidade e ainda uma conversa sobre o desporto no feminino, onde se debateu o papel da mulher no desporto.

Foi um ano glorioso para o Museu Benfica! Em 2020, mais novidades se esperam. (Texto “Aconteceu”, Jornal *O Benfica* – 3 de janeiro de 2020)

Um truque de ilusionismo

Todos os dias chegam visitantes ao Museu Benfica - Cosme Damião com histórias para contar ligadas ao seu clube do coração. É o caso de Paulo Júlio, que visitou o Museu com o seu sogro, um senhor de 90 anos que via a exposição pela primeira vez, apesar de ser benfiquista desde sempre. Paulo Júlio falou-nos um pouco sobre si, numa conversa entusiasmante. Confidenciou que é mágico! Gosta de fazer truques à frente de grandes plateias, mesmo não sendo essa a sua área profissional. Contou-nos uma história curiosa sobre o jogo entre Benfica e Marselha, na mítica meia-final da Taça dos Clubes Campeões Europeus, em 1990, no Estádio da Luz. Paulo encontrava-se entre o público a ver o jogo com um amigo. Quando Vata marcou, naturalmente o Estádio levantou-se ao rubro. No entanto, Paulo diz que olhou para o amigo e este estava muito sério. “Foi com a

mão”, disse ele, tendo visto a mão de Vata a ir direita à bola, apesar da distância. Minutos depois, o árbitro confirmou o golo e o homem começou a celebrar, quando toda a gente já se tinha sentado depois dos festejos. É caso para dizer que a mão de Vata foi um truque de ilusionismo para muitos, mas o amigo de Paulo Júlio foi dos primeiros a percebê-lo. Visite o Museu Benfica e venha reviver as suas memórias connosco! (Texto “Aconteceu”, Jornal *O Benfica* – 17 de janeiro de 2020)



Anexo 5: Texto “Um truque de ilusionismo” no jornal *O Benfica*. Fotografia da minha autoria.

3.2.6. Organização de um banco de dados de organizações direcionadas para público cego e surdo

Esta tarefa teve como objetivo direcionar a divulgação de eventos do Museu para o grupo para a qual se destinavam.

A visita para público com deficiência visual da ACAPO aproximava-se e, de modo a fazer uma melhor divulgação, reuni os contactos de várias associações, escolas e fundações, para numa fase seguinte comunicar com os seus dirigentes para anunciar esta programação do Museu.

Os resultados desta comunicação mais pessoal e direta foram visíveis, com o evento a esgotar e com os visitantes a afirmar que tiveram conhecimento através do contacto por *e-mail*.

Neste sentido, a organização de um banco de dados destas associações tornou-se fundamental para uma resposta muito positiva ao evento.

Tendo em conta que também é possível fazer visitas em língua gestual portuguesa ao Museu, a organização de um banco de dados de fundações de público surdo também foi feita pelo mesmo motivo.

Já perto do final do estágio também contactei várias fundações de público surdo, no entanto não sei se houve respostas, pois o estágio, entretanto, terminou e não tive mais *feedback*.

3.2.7. Envio de uma newsletter

O envio de *newsletters* foi mais uma estratégia de divulgação da programação do Museu. Ao longo do estágio fiz o envio duas vezes, com informações acerca da programação do primeiro trimestre do ano, com algum destaque para eventos que se aproximavam.

Nunca tinha criado uma *newsletter*, pelo que o meu supervisor introduziu-me à plataforma *Mailchimp* para efetuar esta tarefa.

Anexo 6: Exemplo de Newsletter, enviada no dia 9 de janeiro de 2019 – *screenshot*.

MUSEU BENFICA
COSME DAMIÃO

2020 começa em grande para o Museu Benfica - Cosme Damião. Fique a conhecer a nossa programação para o primeiro trimestre do ano!

JANUÁRIO

VISITA GUIADA PARA PÚBLICO COM DEFICIÊNCIA VISUAL ●
25/01 AS 10:30H
No dia do nascimento do Pantera Negra, realiza-se uma nova edição da visita guiada para público com deficiência visual, em parceria com a Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal. Os sócios da ACAPO terão entrada gratuita na atividade e o público geral paga o valor da entrada no Museu.

FEVEREIRO

SESSÃO DE Q&A: CHALANA - A VIDA DO GÊNIO ○
10/02 AS 18:00H
O mês do 15.º aniversário do Clube começa com uma sessão de perguntas e respostas sobre o livro "Chalana - A Vida do Gênio", com a presença do autor, Luis Lapão, e de vários convidados especiais. Esta sessão acontecerá no dia em que o Pequeno Genial celebra 61 anos de vida.

OFICINA CRIATIVA DE CARNAVAL: CRAQUES DO DISFARCE ●
23/02 AS 10:30H
Em ambiente de folia, surge a oficina criativa "Craques do Disfarce", destinada às crianças com idades entre os 6 e os 12 anos. Serão criadas máscaras inspiradas no Clube e haverá muita diversão!

ESPECIAL ANIVERSÁRIO SL BENFICA

VISITA GUIADA: ASES DO PASSADO ○
22/02 AS 10:30H
Uma visita que levará o público à exposição permanente, enquanto revive o processo de fundação do Sport Lisboa e Benfica. A entrada na sessão terá um custo de 3€ para sócios e de 6€ para o público geral.

BENFICA QUIZ NIGHT ●
28/02 AS 21H
O Museu abre portas fora do seu horário habitual para realizar a **Benfica Quiz Night**, uma atividade que testará os conhecimentos dos Benfiquistas. O preço de participação é 3€ por pessoa e há prémios garantidos para os vencedores!

PASSEIO GUIADO: LISBOA E BENFICA ○
29/02, DAS 9:30H AS 19H
É altura de sair à rua para a 2.ª edição do passeio guiado "Lisboa e Benfica", que passará pelos locais mais emblemáticos da história do Clube na capital portuguesa. Serão recordados os fundadores, atletas e também adeptos, num dia repleto de curiosidades e boas-disposições. O custo de inscrição é de 45€ para sócios e de 35€ para o público geral.

MARÇO

VISITA-JOGO: O MELHOR PAI DO MUNDO ●
15/03 AS 10:30H
No dia 15 celebra-se o Dia do Pai com a atividade "O Melhor Pai do Mundo", que proporcionará uma visita-jogo a pais e filhos (idades entre 6 e 12 anos), com atividades e desafios divertidos que os colocará à prova.

VISITA GUIADA: UMA CAMISOLA, VÁRIAS EMOÇÕES ○
29/03 AS 10:00H
A visita temática "Uma Camisola, Várias Emoções" tem o objetivo de apresentar as histórias mais curiosas associadas às modalidades do Clube. A visita levará ainda os participantes a conhecer os parâmetros. O preço de participação é de 3€ para sócios e de 6€ para o público geral.

Todas as atividades requerem uma marcação prévia obrigatória, que deverá ser feita por e-mail ou chamada telefónica para o número 21 721 95 90.

INSCREVA-SE AQUI!

O Museu Benfica - Cosme Damião deseja um excelente ano de 2020!

Consegui adaptar-me rapidamente ao *site*, formando um *e-mail* de raiz, com um *design* simples e funcional, que me pareceu ser capaz de cativar os seus subscritores.

Nesta tarefa foi importante não esquecer as normas estéticas do SLB e, essencialmente, manter as cores vermelha e branca – as do Clube, como referi no capítulo “2.6. Imagem de marca e uniformização do estilo”.

O resultado foi que depois de enviadas as *newsletters* houve várias inscrições para as atividades anunciadas, revelando a importância também desta comunicação tão direta.

3.2.8. Acompanhamento da visita para público cego da ACAPO

No dia do aniversário do “Pantera Negra”, a 25 de janeiro, decorreu a segunda edição da visita para pessoas com deficiência visual da ACAPO. Esta é uma experiência diferente no Museu, direcionada para estas pessoas, mas com a possibilidade de inscrição de quem não está nessa condição invisual, sendo que quem não é sócio da ACAPO apenas não pode privilegiar da entrada gratuita.

A visita é adaptada de modo a entregar uma experiência única, com mediadores culturais a tornarem-se guias numa visita onde os visitantes têm a oportunidade de, através do tato, conhecer parte do acervo do Património Cultural do SLB.

O Museu é descrito pelos mediadores, à medida que os participantes são levados pelas diferentes áreas. Para além do tato, na área 16 – “Outros voos - Associativismo e Cultura” – os visitantes foram convidados a ouvir algumas músicas, à medida que conheciam novas histórias.

No início da visita, comecei com a tarefa de fotografar, de modo a atualizar as redes sociais em tempo real. No entanto, revelou-se que havia falta de acompanhamento e por isso tive de acompanhar os visitantes, tendo de me adaptar às suas necessidades. À medida que percorríamos os corredores, foram-me questionando acerca do que os rodeava, o que me levou a descrever o Museu e algumas das exposições minuciosamente, de modo a entregar-lhes uma melhor experiência.

Também fiquei a conhecer algumas das suas histórias, inclusive que uma das participantes era adepta do Futebol Clube do Porto e que nem isso a impediu de visitar o Museu Benfica.

No final, todos responderam positivamente a um questionário sobre a visita e o que poderia ser melhorado numa próxima edição e levaram histórias interessantes para contar. Certamente tiveram uma experiência diferente, mas muito enriquecedora.

A visita só terminou à entrada da estação do Metro do Colégio Militar Luz, pois juntamente com uma colega da Mediação Cultural acompanhei alguns dos participantes, que afirmaram não conhecer bem o Estádio e o modo como se ia do Museu para a estação de Metro do Colégio Militar (a mais próxima). Esta observação revela a necessidade de adaptação do próprio estádio às pessoas com capacidades reduzidas, neste caso a nível visual.

3.2.9. Dia das Modalidades

O Dia das Modalidades também decorreu a 25 de janeiro, que foi rico no Estádio da Luz. Este, como o nome indica, consiste numa reunião de atividades que pretendem divulgar e apresentar as modalidades do SLB para além do futebol. Vários atletas juntam-se à festa, juntamente com mascotes, e divertem todos aqueles que querem aprender a praticar futsal, hóquei e voleibol.

Para além disso, o Serviço Educativo do Museu também tem um espaço reservado onde apresenta a sua programação, introduz o Campo de Férias e exerce atividades que promovem a alimentação saudável e maiores conhecimentos sobre o SLB.

Tendo em conta que estive a participar na visita da ACAPO, que acabou apenas perto da hora de almoço, apenas visitei o Dia das Modalidades para uma rápida cobertura fotográfica para atualização das redes sociais do Museu.

Na semana anterior, já tinha sido partilhado nas redes sociais uma informação sobre este dia, com as horas do evento e o local, também a anunciar a presença do Museu com várias atividades para os mais pequenos.

No próprio dia, tendo em conta a carga de conteúdo que já tinha sido publicada (com efemérides sobre o aniversário de Eusébio, a morte do jogador Féher⁴¹, o aniversário

⁴¹ Miklos Féher (20 de julho de 1979-25 de janeiro de 2004). Futebolista húngaro. Durante um jogo entre o SLB e o Guimarães, o jogador teve uma paragem cardíaca, tendo falecido em campo.

do Jogo Contra a Pobreza⁴² e ainda a cobertura da Visita da ACAPO), este evento, que não estava inteiramente associado ao Museu e no qual este apenas participou, acabou por descer na lista de prioridades, pelo que foi apenas publicada uma imagem do espaço do Serviço Educativo numa história do *Instagram*, de modo a mostrar a presença e atrair mais visitantes.

3.2.10. Reunião para organização do evento “Q&A: Chalana – A Vida do Génio”

Depois do lançamento do livro *Chalana - A Vida do Génio*⁴³, o MBCD decidiu realizar um evento aberto ao público para uma sessão de perguntas e respostas sobre o livro.

Antes da sua divulgação, reuni, juntamente com o meu supervisor e com o fotógrafo do livro, João Freitas, com o escritor e autor Luís Lapão para decidir como seria feito o evento e quem seria convidado para falar para a plateia.

Decorreram três reuniões antes da decisão de como seria o evento. A primeira resumiu-se a uma conversa sobre os objetivos e quem deveria ser convidado. Ainda que fosse um evento gratuito e aberto ao público, decidiu-se que haveria uma lista de convidados que incluiria todos aqueles que, de certo modo, participaram na produção do livro. Nesta fase, acordou-se também que Chalana não iria falar, por motivos de doença, e ia assistir no público, enquanto vários convidados, que participaram na obra, falavam sobre ele.

Na segunda reunião, escolheram-se os oradores: Toni e José Luís, ex-jogadores e colegas de equipa de Chalana, que foram os protagonistas de histórias relatadas na obra. Entre os convidados estariam também outros colegas de equipa e antigos jogadores do clube, como Vítor Martins, Álvaro de Magalhães, Carlos Manuel, entre muitos outros.

⁴² No dia do 68º aniversário de Eusébio, a 25 de janeiro de 2010, o Estádio da Luz recebeu o VII Jogo Contra a Pobreza, uma iniciativa organizada pela Fundação Benfica e pelo programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e contou com o patrocínio da FIFA e da UEFA. O encontro juntou os “All Stars” do Benfica e os “Amigos de Ronaldo e Zidane” e as receitas reverteram a favor das vítimas do sismo ocorrido no Haiti a 12 de janeiro.

⁴³ LAPÃO, Luís (2019). *Chalana – A Vida do Génio*. Prime Books.

O evento decorreu no dia 10 de fevereiro de 2020, aniversário do “pequeno genial”, e trouxe casa cheia ao auditório do Museu, com vários meios de comunicação presentes, que foram devidamente contactados algumas semanas antes do evento, seguindo uma lista com todos os meios de comunicação que geralmente fazem cobertura dos eventos do Museu.

Nesta altura, o meu estágio já tinha terminado (no dia 29 de janeiro), mas previamente tinha-me inscrito no evento. Primeiro, porque fiz parte da equipa que decidiu como iria ser a sua organização. E, segundo, porque admito ter ficado curiosa ao longo das várias reuniões, com vontade de assistir a esta homenagem.

As conversas foram feitas naturalmente, com os convidados Toni e José Luís a recordar memórias, que também foram relatadas no livro, à medida que muitas fotografias eram apresentadas em plano de fundo. Para além destes, o público presente também pôde juntar-se à conversa, com perguntas ou simples curiosidades e histórias que quisessem contar sobre o “pequeno genial”.

No final, e como era dia de aniversário, celebrou-se com um bolo e brindes, numa homenagem não só ao grande jogador que Chalana foi, mas essencialmente ao homem que é e que foi reforçado pelas palavras dos seus amigos ao longo do evento.

REFLEXÃO SOBRE AS APRENDIZAGENS DO ESTÁGIO

Uma das maiores aprendizagens que este estágio me deu é que nem sempre podemos caminhar sozinhos para um objetivo.

O trabalho no Museu funciona como uma equipa de futebol, em que vários jogadores se juntam para vencer, seguindo uma estratégia. Não obstante a oportuna comparação dado o contexto, é mesmo assim que funciona a Comunicação deste Museu. Quase como um icebergue, esta tem muito trabalho para além do simples ato de comunicar e é através do apoio dos vários departamentos que isso é possível.

Durante algum tempo, caí no erro de julgar que um gestor de redes sociais simplesmente criava e publicava, sozinho e sem apoios. O meu estágio permitiu-me analisar melhor esse trabalho e entender que não é assim tão simples.

Tudo o que é lançado nas redes sociais do SLB requer uma grande pesquisa que, claro está, não é feita somente por quem é o responsável pelas publicações.

O estágio permitiu-me conhecer melhor como tudo funciona, proporcionando-me não só uma parte prática, em que eu mesma estive no papel de gestora das redes sociais e de apoio ao responsável pela Comunicação do Museu, mas também uma parte mais técnica, onde fui apresentada ao trabalho de todos aqueles que para tal contribuem.

Infelizmente, o meu estágio teve uma curta duração, o que fez com que não houvesse tempo suficiente para “estudar” mais aprofundadamente os vários departamentos, desde o RCR ao CDI, como me tinha sido prometido no início. Pude, simplesmente, fazer rápidas visitas aos seus espaços e aprender algumas noções básicas sobre o trabalho destes dois departamentos e o modo como se unem à Comunicação.

Numa visita ao RCR, aprendi como funciona o trabalho dos responsáveis pelo restauro dos vários objetos que fazem parte do Património Cultural do Benfica. Assisti à limpeza de alguns troféus e à sua manutenção, assim como à revelação de fotografias antigas. Tive uma vista geral da quantidade de objetos que chegam semanalmente à Reserva, muitos em mau estado, que depois serão limpos e guardados ou expostos.

Tendo em conta que existe realmente uma grande quantidade de objetos, muitos deles, depois de doados, são guardados em longos corredores, sempre identificados em etiquetas.

Como estes não podem estar todos expostos no Museu porque isso ia requerer obras no espaço, são apresentados nas redes sociais com frequência, de modo a garantir a divulgação do Património. É, deste modo, que a RCR contribui para a Comunicação do Museu, através de imagens dos vários objetos, com as respetivas informações.

O CDI desempenha uma função idêntica, mas através de conteúdo visual mais histórico, no sentido em que contribui para a Comunicação do Museu através de documentos, desde folhas de jornais a cartas, e fotografias, essencialmente antigas, também sempre com legendagem. Também pude ver o trabalho do CDI, em algumas visitas ao departamento, assistindo à pesquisa das pessoas que lá trabalham.

O gestor da Comunicação do Museu recebe estas informações e cria as publicações. Também ele sugere ideias, na maioria das vezes relacionadas com as efemérides contidas no calendário mensal, que referi anteriormente na descrição das minhas funções durante o estágio.

Para além de ter aprendido como funciona a interação entre departamentos e como estes funcionam internamente, também aprendi, claro está, como funciona a organização do próprio Museu e o trabalho dos mediadores culturais, desde a abertura ao encerramento diário, desde o primeiro ao último visitante.

No meu primeiro dia, admito ter ficado um pouco confusa, pois este é um trabalho exigente, em que muitas vezes estamos dependentes dos colegas – por exemplo, para ligar os vários aparelhos de projeção dos filmes, ou para controlar as pausas e horas de almoço.

A Comunicação na organização aqui é fundamental. É necessária muita comunicação interna para que nada falhe. Tudo correu bem, pois o ambiente era muito comunicativo, com os colegas sempre a informar sobre o que faltava ou não fazer. Neste sentido, aprendi que uma equipa só funciona bem com uma boa comunicação e algumas regras que não podem falhar.

Para mim, este estágio foi uma saída da zona de conforto. Primeiramente porque nunca tinha trabalhado numa organização de renome, especialmente num Museu que quer ser sinónimo de qualidade (com vários certificados que o comprovam, como, por exemplo, do *TripAdvisor*), onde a equipa se esforça para receber bem todos os visitantes. Muitas vezes, tive medo de falhar, especialmente nos primeiros dias. Felizmente, os meus colegas estiveram sempre disponíveis para me ajudar, fazendo-me sentir à vontade.

Enquanto pessoa tímida, nunca pensei que ia acabar por “entrevistar” visitantes num Museu para conseguir ter relatos interessantes para a rubrica “Aconteceu” do jornal. No entanto, esta ideia pareceu-me natural, pois na minha semana de mediação cultural senti-me realmente encaixada na narrativa daquele espaço e consegui interagir com os visitantes naturalmente, sem que a timidez me afetasse. Sinto que também consegui evoluir a nível pessoal e comunicativo.

Fiquei a conhecer histórias muito interessantes e vi pessoas com as emoções à flor da pele, pois é isso que se quer naquele espaço: que as pessoas se sintam em casa e tenham a oportunidade não só de conhecer, mas também de relatar as suas experiências com o Clube.

CONCLUSÃO

Este estágio focou-se no conceito de Comunicação Estratégica e na importância de definir objetivos e de estudar os resultados obtidos. Quando se lida com redes sociais de grandes organizações, é importante seguir uma linha narrativa coerente: manter um estilo único e saber adequar os temas ao público que melhor interage com o conteúdo.

Como referi ao longo deste relatório, durante os meus dois meses de estágio procurei conhecer o público-alvo das redes sociais *Facebook* e *Instagram*, ao explorar dados fornecidos pelas próprias redes sociais que revelavam como são as pessoas que mais e melhor interagem (e que, posteriormente, poderão ser também aquelas que mais possivelmente visitarão o espaço físico, ou que já o fizeram anteriormente): conhecer o género, idade, idiomas torna-se fundamental para conseguirmos criar conteúdo mais apropriado. Por exemplo, de acordo com as estatísticas do *Facebook*, neste momento é uma faixa etária mais idosa que interage com as publicações, o que torna publicações de jogadores de equipas mais antigas mais propícias à interação, levando também, consequentemente, a um maior alcance da própria página.

Ainda neste sentido, na Comunicação Estratégica é também importante tentar perceber como se pode alcançar mais públicos. Aderir a *trends* é uma boa solução, no entanto é necessário que estas não se distanciem muito dos temas gerais das páginas e que os objetivos iniciais sejam mantidos. Experimentar novos conteúdos deverá apenas ser uma opção para alargamento do público-alvo, mas não pode ser excessivo, uma vez que

assim também se pode perder o público que interage com as publicações habituais (neste caso, sendo um Museu de um clube de futebol, o futebol deverá ser sempre o tema predominante).

Em termos de experiência pessoal, o Museu Benfica - Cosme Damião acolheu-me de uma maneira simpática, dando-me a oportunidade de entrar no mundo do trabalho através de uma experiência enriquecedora onde pude pôr em prática os conhecimentos que adquiri durante a minha Licenciatura em Línguas, Literaturas e Culturas e, claro, no primeiro ano do meu Mestrado em Cultura e Comunicação.

Ao longo dos quase dois meses de estágio, senti-me livre para experimentar atividades fora da minha zona de conforto, arriscar e sugerir novas ideias, sem que alguma vez me sentisse impossibilitada de exprimir as minhas opiniões. Estive inserida num clima agradável, amigável e respeitoso, onde apesar de haver hierarquias nunca me senti impedida de voar. Todas as minhas sugestões foram ouvidas, mesmo sendo somente uma estagiária que estava, pela primeira vez, a apoiar na Comunicação de uma grande organização.

Terminei o meu estágio mais rica do que quando o comecei, pois adquiri novos conhecimentos sobre a Comunicação, mas numa área que ainda não tinha experimentado, que é a de um Museu de Futebol – um tema com o qual à partida não tinha nenhuma ligação.

Para além da experiência de trabalho, também criei boas amizades, num ambiente acolhedor, diversificado e em que toda a equipa se apoia mutuamente.

Tive a oportunidade de participar em eventos divertidos e memoráveis, que me ajudaram a crescer e a interagir com novos públicos. Por exemplo, não esquecerei o dia da Visita da ACAPO, em que pude conhecer as histórias de pessoas com deficiência visual, à medida que as acompanhava numa visita muito especial. Também não irei esquecer as reuniões com o autor Luís Lapão a propósito do evento do aniversário de Chalana, em que este mostrou todo o seu carinho pelo jogador, numa espécie de prelúdio do que ia ser a grande mostra de amor que foi feita no próprio evento, onde foi incrível ver o modo como uma pessoa sozinha (Chalana) conseguiu influenciar tantas outras, com outros jogadores a recordar memórias que com ele tiveram e pessoas anónimas a contar histórias pessoais que, de determinada maneira, estavam ligadas ao “pequeno genial”.

Mais do que um estágio curricular, sinto que esta foi uma experiência autêntica e incrível, onde pude, de facto, aprender a crescer, não só profissionalmente, mas essencialmente enquanto pessoa. O facto de ter tido a oportunidade de comunicar com tantos públicos diferentes ajudou-me a adquirir novos conhecimentos sobre modos de vida e culturas, fazendo com que o estágio se tenha tornado no complemento ideal ao que já tinha aprendido no Mestrado.

No que toca à Comunicação, de certo modo, este lado prático ajudou-me a entender como funcionam as relações interpessoais e como devemos tentar compreender os nossos destinatários antes de passar para o ato de Comunicar. Por este motivo, considero que foi muito importante para mim ter optado pelo estágio no segundo ano do curso, pois só assim pude realmente colocar em prática tudo o que aprendi.

BIBLIOGRAFIA

- ADORNO, Theodor W. (2002), *Indústria Cultural e Sociedade*. Paz e Terra.
- AAKER, David A. (1991), *Managing Brand Equity*. The Free Press.
- BALDISSERA, Rudimar (2001). «Estratégia, comunicação e relações públicas» (PDF).
INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- BAUMAN, Zygmunt (1999). *Modernidade Líquida*. Editora Zahar.
- BENJAMIN, Walter (1935). *The Work of Art in the Age of Mechanical Reproduction*.
Penguin Books.
- CASTELLS, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Trad. Maria Luiz X. de A. Borges. Editora Zahar.
- DICKS, Bella (2003). *Culture on Display – The production of Contemporary Visitability*.
Berkshire: Open University Press.
- EAGLETON, Terry (2000). *A Ideia de Cultura*. Temas e Debates — Actividades Editoriais, L.da.
- FEIFER, Maxine (1985) *Going Places: The Ways of the Tourist from Imperial Rome to the Present Day*. London: Macmillan.
- FISCHER-LICHTE, Erika (2014). *The Routledge Introduction to Theatre and Performance Studies*. Ed. Routledge
- FISKE, J.(1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Ed. Asa.
- HARTMAN, Geoffrey H. (1997). *The Fateful Question Of Culture*. Columbia University Press.
- JENKINS, Henry (2008). *Convergence Culture - Where Old and New Media Collide*.
New York University.
- JENKINS, Henry (2003) “Quentin Tarantino’s Star Wars?: Digital Cinema, Media Convergence, and Participatory Culture.”. *Rethinking Media Change: The Aesthetics of Transition*. Cambridge: MIT Press.

- KRÖHLING KUNSCH, Margarida M. (2007). *Comunicação Organizacional na Era Digital: contextos, percursos e possibilidades*. Signo y Pensamiento, vol. XXVI, núm. 51, julho-dezembro, 2007, pp. 38-51. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- KUHN, T.S. (1998). *A estrutura das revoluções científicas* (5nd ed.). São Paulo: Ed. Perspetiva.
- LITTLEJOHN, S.W. (1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Ed Guanabara.
- MCQUAIL, D. (1987). *Mass communication Theory: an introduction* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications
- REGO, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- REI, J. E. (2002). *Comunicação estratégica*. Porto: Ed. André Veríssimo.
- SERRA, Joaquim Paulo (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Livros LabCom.
- SOUSA, Francisco Clode (1993). *Museologia e Comunicação - Texto 1. Cadernos de Sociomuseologia*, [S.l.], v.1, n.1.
- SROUR, Robert (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Editora Campus.
- WOLTON, Dominique (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.